

Adapt or die

-

Miért lehet sikeres adaptációs eszköz az üzleti modell innováció?

Tudományos Diákköri Dolgozat

Absztrakt

Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a vállalatok környezethez való adaptációjának miért lehet sikeres formája üzleti modell innováció. Az adaptáció folyamatában a vállalatok igyekeznek környezetükhöz alkalmazkodni, ezáltal versenyelőnyüket megőrizni. Az üzleti modell a vállalat stratégiájának leképeződése, az értékteremtést a vállalat tevékenységeinek együttműködéséből vezeti le, így – ellentétben például a termékinnovációval – jelentősen kibővíti az értékteremtés lehetőségét. Az adaptáció során a vállalatnak igyekeznie kell üzleti modelljét környezetéhez igazítani. Ez azonban a környezet megismerhetőségének nehézségei, illetve egyéb útfüggőségi problémák folytán nehéz a vállalatok számára. Az üzleti modell innováció szemlélet biztosítja, hogy a stratégia fókusza a tartós versenyelőny kiépítése legyen, ez azonban önmagában nem elegendő: a vállalat a helyes környezetértelmezés és célkijelölés mellett sem feltétlenül tehet szert versenyelőnyre, ehhez dinamikus képességekre van szüksége.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. A szervezeti adaptáció	5
2.1 Közös tanulás, tudás, valóság	7
2.2 Az adaptáció nehézségei	10
2.2.1 A korlátok March alapján	10
2.2.2 A korlátok Mintzberg alapján	11
<i>A prémium elektromos autó megszületése: A Tesla Model S esete</i>	<i>13</i>
3. Az adaptáció mint a vállalati erőforrások kombinálása	14
3.1 Az erőforrás alapú vállalatelmélet	15
3.2 A vállalati tudás és az erőforrások kapcsolata	16
4. A stratégia és az üzleti modell kapcsolata	17
4.1 A stratégia definiálása	17
4.2 Az üzleti modell definiálása	18
4.3 Stratégia és üzleti modell kapcsolata	20
<i>A Swatch és a svájci óragyártás esete</i>	<i>21</i>
5. Az üzleti modell innováció	23
<i>A Microsoft üzleti modellje a Nokia mobil-üzletágának felvásárlása után</i>	<i>25</i>
5.1 Az üzleti modell innováció az adaptáció és szervezeti tudás kontextusában	26
5.2 Az üzleti modell innováció nehézségei	27
<i>A Nokia esete</i>	<i>30</i>
5.3 Dinamikus képességek: a sikeres üzleti modell innováció elérése	32
6. Összefoglalás	33
Irodalomjegyzék	35

1. Bevezetés

Napjaink stratégiai menedzsmentirodalmának egyik legtöbbet tárgyalt témája az üzleti modell innováció. A legtöbb közszájon forgó sikeres vállalat esetében manapság az üzleti modellek sikeréről, és nem feltétlenül stratégiák sikeréről beszélünk. Ez, valamint korábbi, a szervezeti tanulásról, környezethez való adaptációról szóló tanulmányaim inspiráltak arra, hogy mélyebben elemezzem az üzleti modell koncepcióját illetve az üzleti modell innováció témakörét.

Dolgozatom alapvetően elméleti jellegű, de következtetéseimet gyakorlati példákon keresztül is illusztrálom, ezeket a dolgot fontosabb állításaihoz kapcsolódó esettanulmányokkal szemléltetem. Ezek célja, hogy rávilágítsanak az elméleti megállapítások gyakorlati relevanciájára, hasznára, alkalmazhatóságára.

Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a vállalat környezethez való adaptációjának miért lehet sikeres formája az üzleti modell innováció. Ehhez elsőként megvizsgálom a vállalat környezethez való adaptációjának folyamatát, illetve rámutatok ennek korlátaira. Az adaptáció [March 1991; March 2006; Antal & Dobák 2010; Benner & Tushman 2003; Raisch et al 2009; Kogut & Zander, 1992] következtében létrejövő szervezeti tudást [March, 1991; Nonaka 1994; Foss 1991; Paiva et al, 2007] az erőforrás alapú elméleten [Peteraf, 1993, Barney 1991; Barney 1998; Grant 1996] keresztül összekapcsolom a stratégiával [Porter 1996, Seddon & Lewis 2003; Grant 1996], ezen keresztül pedig az üzleti modellel [Osterwalder & Pigneur 2009; Seddon & Lewis 2003; Johnson et al 2008; Casadeus-Masanell & Ricart, 2010; Demil & Lecocq 2010; Hamermesh et al, 2002; Teece 2010, Chesbrough 2010]. A stratégia és üzleti modell kapcsolatának feltárása után kutatási kérdésekre keresem a választ az üzleti modell innováció [Chesbrough 2007, Amit & Zott 2010; Osterwalder & Pigneur 2010; Teece 2010; Christensen 1997; Johnson et al 2008] vizsgálatával. Végül felhívom a figyelmet arra, hogy az üzleti modell innováció szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres adaptációnak: a vállalatok gyakran a helyes helyzetfelismerés ellenére sem képesek rá [Prahalad & Bettis 1986; Suárez & Utterback 1995; Leonard-Barton 1992; Christensen 1997; Chesbrough 2010], ezt azonban dinamikus képességek segítségével kivédhetik [Teece, 2007, Eisenhardt & Martin 2000].

2. A szervezeti adaptáció

Ebben a fejezetben a szervezet környezethez való adaptációját mutatom be. Munkám alapvetően March [1991] és March [2006] írásaira támaszkodik, de fontosabb állításaimat más szerzők munkáival is alátámasztom. Az adaptáció kölcsönös a szervezet és a tagjai között, ezek folyamatos egymásra hatásából bontakozik ki. A vállalatoknak az értékteremtés érdekében, tartós versenyelőnyük biztosításához vagy versenyelőnyük megtartásához alkalmazkodniuk kell változó környezetükhöz. További alfejezetekben röviden összefoglalom azt is, hogy ez milyen akadályokba ütközik, illetve felhívom a figyelmet a “környezet” értelmezésének nehézségére.

Természetes jelenség, hogy az egyes szervezetek (esetünkben: a vállalatok) a szervezeti intelligencia [March, 2006] minél magasabb fokát keresik. Ez segíti őket hozzá ahhoz, hogy a jövőben olyan pozícióba kerüljenek, olyan kifizetéseket érjenek el, amelyek az adott szervezet igényeit kielégítik. Ez a feladat a szervezet komplex környezetének megértését, az azt mozgató ok-okozati összefüggések feltárását jelenti tökéletlen információk alapján. A szervezet ennek során környezete előrejelzésére törekszik, illetve igyekszik arra hatást is gyakorolni, miközben más szervezetek szintén erre törekednek. [March, 2006]

Az alkalmazkodás azonban nemcsak ajánlott, de szükséges is, mivel a szervezet környezete folyamatosan változik, alakul. Ebből az alapfeltevésből indul ki a kontingencia elmélet, amely szerint “Nem létezik általános érvényű, “hatékony szervezeti struktúra”. A szervezeteknek struktúrájukat a mindenkori környezeti feltételekhez és a hosszabb távon tartós adottságokhoz, belső tényezőkhez kell igazítaniuk...ha hatékonyan akarnak működni.” [Antal & Dobák, 2010, 40. oldal]. A környezet állandó változásából és az ehhez való alkalmazkodás szükségességéből indul ki az evolúciós vállalatelmélet is [Hodgson, 2011 és Nelson 1991]; North [1992] a versenyt (is) szabályozó intézmények létrejöttét többek közt a változó környezettel magyarázza.¹ Porter [1991] szerint mind a környezet, mind a vállalat képességei folyamatos változásban vannak, így a stratégia feladata egy dinamikus egyensúly fenntartása.

¹ Az evolúciós vállalatelmélet és az intézményi közgazdaságtan hasonlóságaira Nelson [2002] hívja fel a figyelmet.

March szerint a szervezet az adaptációt új lehetőségek felfedezésén² (exploration) és a már rendelkezésre álló tapasztalatok kihasználásán (exploitation)³ keresztül igyekszik elérni. “A kutatás eredményei olyan kifejezésekkel írhatóak le, mint a keresés, a variáció, a kockázatvállalás, kísérletezés, játék, felfedezés, innováció. A tapasztalatok kihasználása ezzel szemben a tökéletesítés, termelés, hatékonyság, szelekció, implementáció, végrehajtás szavakkal írható le” [March, 1991, 71. oldal]. Benner és Tushman [2003] írásukban kihasználó innovációként és felfedező innovációként definiálják ezt a kettősséget. Hasonló kettősség meglétén alapszik az úgynevezett szervezeti kétkezesség elmélet is: eszerint a vállalat egyszerre használja ki meglévő képességeit és igyekszik újakat felfedezni [Raisch et al, 2009].

A felfedezés és kihasználás a kockázatok, hasznok és ezek időbelisége szerint jellemezhetőek. A felfedezés esetében a szervezet az ismeretlent kutatja, új információkat keres mind a szervezeten kívül, mind azon belül [Paiva et al, 2007] és ezekre támaszkodik, kísérletez. A folyamat ennél fogva bizonytalanabb a meglévő tapasztalatok kihasználásánál, mivel kifizetései is bizonytalanok és csak a jövőben esedékesek. A kihasználás ezzel szemben a szervezet által már ismertre épít: kifizetései biztosak, azonnaliak vagy rövid távon realizálhatóak, ennél fogva kis kockázattal járnak. Fontos hangsúlyozni, hogy egyik módszer egyoldalú dominanciája sem kívánatos: ha a felfedezés kerül előtérbe, a szervezet könnyen a túl bizonytalan kifizetések áldozatává válhat. Az ilyen szervezet termelő rendszer helyett inkább egy laboratóriumra hasonlít, ahol a tulajdonosi értékteremtés háttérbe szorul az egyoldalú innováció miatt. Amennyiben a kihasználás, a szervezet könnyen saját rutinjai foglyává válhat, elszakad a piaci igények változásának megértésétől és ezek termelő rendszerekre való leképezésétől. Ebből következik, hogy a megfelelő adaptációhoz a szervezetnek a felfedezés és kihasználás valamilyen nehezen definiálható kombinációját kell alkalmaznia. [March, 1991] A rövid- és hosszú táv közti optimalizálás nehézségére Kogut és Zander is felhívják a figyelmet: véleményük szerint kritikus kérdés a vállalatok életében a rövid távú túlélés és a képességek hosszú távú fejlesztése közötti egyensúlyozás [Kogut & Zander, 1992].

² Saját fordítás

³ Saját fordítás

Benner és Tushman hasonló következtetésre jut a vállalatok folyamatmenedzsmentjének tevékenységeit vizsgálva: ezek a tevékenységek stabilizálják és racionalizálják a vállalat működését, ugyanakkor olyan rutinokat részesítenek előnyben, amelyek a rövid távú, biztos kifizetést kínáló lehetőségek felé terelik a vállalatot. A vállalat így előnyben részesíti majd a kihasználó innovációt⁴ a felfedező innovációval szemben. [Benner & Tushman, 2003]

March felhívja a figyelmet a szervezeti tanulás, azaz az adaptáció társadalmi kontextusára is. Ennek során két rendkívül fontos állítást fogalmaz meg:

- (1) az egyén tanul a szervezettől, de a szervezet is tanul az egyéntől: a tanulás tehát egy kölcsönös, egymást alakító folyamat, amely befolyásolja a felfedezés és kihasználás kezelését.
- (2) a tanulás a szervezetek esetében gyakran a verseny kontextusában értelmezett: ez a versenykörnyezet gyakran megnehezíti a felfedezés és kihasználás helyes egyensúlyának elérését.⁵

Mindezek alapján az adaptáció a vállalat esetében az a közös (egyén-szervezet) tanulási folyamat, amelynek során igyekszik környezetét megismerni, és ezáltal tartós versenyelőnyt kialakítani. Ezt új lehetőségek felfedezésével és tapasztalataira, rutinjaira építő megoldásai kihasználásával érheti el: sem a felfedezés, sem a kihasználás egyoldalú dominanciája nem ajánlatos.

2.1 Közös tanulás, tudás, valóság

Az adaptáció célja mellett fontos megérteni annak hatásmechanizmusát is: azt, hogy mi lesz a tanulás eredménye, és ez hogyan hat aztán a vállalat versenyképességére. Ebben a fejezetben a szervezeti tudás létrejöttét mutatom be hozzákapcsolva azt a szervezeti kód illetve tanulás fogalmakhoz. Ez a kapcsolat magyarázatot ad a közös tanulás jelentőségére is.

⁴ Dolgozatomban Chikán [2008, 31. oldal] innovációdefinícióját használom: “a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítése.”

⁵ Az adaptáció versenykörnyezeti vonatkozásaival dolgozatomban későbbi fejezeteiben foglalkozom.

A szervezet új tagjait azon nyelvekre, hitekre, gyakorlatokra szocializálja, amelyek a szervezeti kód egészét alkotják. Ezzel párhuzamosan a szervezeti kód is alkalmazkodik az egyéni nyelvekhez, hitekhez, gyakorlatokhoz. Az adaptáció során a semlegesként leírható szervezeti kód és az eltérő egyéni hitek fokozatosan hatnak egymásra. A tudás növekedése úgy értelmezhető, hogy a szervezeti kód lemásolja a felsőbbrendű egyének hiteit (valóságértelmezéseit), míg az egyének a szervezeti kód által elfogadott hitet másolják le. [March, 1991]⁶

Az egyén és szervezet egymásra hatására hívja fel a figyelmet Nonaka is, aki szerint a szervezeti tudás az egyén tudásának “felnagyításával” kezdődik: ennek során egyszerre kell fejleszteni az egyén tacit tudását, explicit tudását és ezek egymáshoz való viszonyát a tapasztalatszerzés közben. Ezt követően az egyén tudását szociális interakciókon keresztül a szervezetbe kell juttatni, ahol aztán kikristályosodhat egy közösen megalkotott formában. Ezt a tudást aztán igazolni kell (ellenőrizni kell, hogy valós, tényeken alapszik, minőségi). Az így igazolt hitek⁷ aztán a szervezet tudáshálózatába kerülhet, hogy ott a szervezet más egységei is hozzáférjenek. [Nonaka, 1994]

Foss a szervezeti tudás rugalmasságára hívja fel a figyelmet, amely a vállalat tudáskezelését a tranzakciós költségek elméletéből vezeti le. A vállalaton belüli hierarchia lehetővé teszi, hogy elkülönüljön egymástól a tudás birtokosa és annak használója. Ez még nem indokolná azt, hogy a tudást a vállalat hatékonyabban használná fel, mint a piac. A különbséget a vállalat által felhalmozott tudásállomány adja, amellyel a piac nem rendelkezik. Ez a tudás adja meg a vállalat számára azt a Foss által rugalmassági hatásnak nevezett előnyt, amely lehetővé teszi, hogy a vállalaton belüli koordináció a váratlant jobban kezelje, mint a piaci koordináció. [Foss, 1996]

Fontos hangsúlyozni, hogy a szervezet tudása nem egyenlő a valósággal, és növekedése sem feltétlenül jelenti az adaptáció javulását. A szervezet és az egyének ugyanis hamis hiteket is átvesznek egymástól, illetve a valóság (környezet) is változik. [March, 1991]

⁶ Dolgozatomban eddig szinonimaként használtam a “környezet” és a “valóság” fogalmakat. Ezt az egyszerűsítést ebben a fejezetben szükségesnek tartom, ugyanakkor a 2.2 fejezetben rámutatok a két fogalom között feszülő ellentétre is. Hasonlóan ehhez, a szervezetet Chikán [2008] a vállalat szinonimájaként is használom, ezt dolgozatom fókusza (profitorientált szervezetek) indokolja.

⁷ Nonaka [1994] szervezeti tudás alatt az igazolt hitek összességét érti.

Az egyéni hitek összessége és a szervezeti kód a tanulás folyamata során folyamatosan konvergál egymáshoz. Ez egy sűrűlódásokkal teli folyamat, hiszen az egyéneknek időbe telik, mire elsajátítják a szervezeti kódot, a szervezeti kód pedig időbe telik, hogy feldolgozza az új hiteket, és kondicionálja az új tagokat. Ezen interakciók és cselekedetek alapján a szervezet kialakít egy szervezetre jellemző valóságot [Geleit 2002 idézi Molnár és Zulik 2011].

Idővel a szervezeti kód és az egyéni hitek összessége a konvergencia hatására meg fognak egyezni, és új hitek hiányában hosszú távon is változatlanok maradnak, függetlenül attól, hogy a valóság (környezet) hogyan változik. A valóságtól való elszakadás már az egyensúly bekövetkezése előtt érzékelhető, mivel a szervezet egyre kevésbé diverz hitek alapján építi tudását. A szervezeti kód és az egyéni hitek összességének egyezősége ahhoz vezet, hogy a közös hit, a szervezeti kód csak a véletlen folytán esik egybe a valósággal. [March, 1991]⁸

Az új hitek szervezeti kódra gyakorolt hatása jelenti a felfedezést, míg az egymáshoz közel kerülő szervezeti kód és egyéni hitek összessége a kihasználást. A valósághoz (környezethez) való adaptáció tehát csak akkor lehetséges, ha a szervezeti kódra mindig új egyéni hitek hatnak, de sosem annyi, hogy az már működésképtelenné tenné a szervezetet. Lefordítva egy vállalat működésére: a vállalat csak akkor képes versenyelőnyét tartósan fenntartani, ha szervezeti kódjára folyamatosan új hitek hatnak, de a kölcsönös tanulás okozta sűrűlódás nem teszi működésképtelenné a vállalatot.

A tudás definíciójának meghatározása nem könnyű feladat: Grant a fogalom filozofikus töltete miatt egyszerűen csak úgy fogalmaz, hogy a tudás az, "...amit tudunk." [Grant, 1996, 110. oldal]⁹. Ezt az egyszerű megfogalmazást követve tehát a vállalati tudás az, amit a vállalat tud. A vállalati tudás egy más megfogalmazás alapján: egy adott feladat elvégzéséhez szükséges közösségi aggregátum, amely a szervezeti kódra és tárgyi világán alapszik. [Geleit 2002 idézi Molnár & Zulik 2011]

A tanulás az a folyamat, amelynek során a vállalat ezt a tudást adaptálja a valósághoz, míg a szervezeti kód a tanulás mikéntjét foglalja össze [March, 1991].

⁸ Lásd: A Nokia esete

⁹ Grant [1996] a tudást annak tulajdonságai alapján jellemzi: átruházhatóság, aggregálhatóság, megtérülés, a specializáció igénye, termelésben játszott szerepe

A tudás tehát az, amit tudunk és amit arra használunk, hogy bizonyos feladatokat elvégezzünk; a tanulás az, ahogy a tudást bővítjük; a szervezeti kód az, ahogy tanulunk; az adaptáció pedig a tudás környezethez való igazítása.

Dolgozatom szempontjából a szervezeti tudás egy olyan definícióját fogadom el, amely a korábbiakat egyesíti, de azt a képességekhez kötve ki is egészíti: ez alapján a szervezeti tudás a vállalat azon erőforrása, amelyet képességek létrehozására használ [Paiva et al, 2007].

Összességében látnunk kell, hogy megfigyelhető egy körkörös egymásra hatás tudás és tanulás között: ha a szervezet eldönti, hogyan tanul, azt is meghatározza, mit fog tudni, ez pedig meghatározza, hogy hogyan fog tanulni a jövőben. A szervezeti kód, ami a tanulás mikéntjét határozza meg, szintén folyamatos változásban van, hiszen a szervezeti tudás visszahat rá.

2.2 Az adaptáció nehézségei

Ebben a fejezetben az adaptációs folyamatban rejlő veszélyeket elemzem. Habár ezek a nehézségek nem tartoznak dolgozatom központi kérdéséhez, úgy gondolom, hogy az adaptációs folyamat korlátainak bemutatása segít megérteni a vállalatok adaptációs politikáját, ezen keresztül pedig azok stratégiáját és üzleti modell innovációját.

2.2.1 A korlátok March alapján

A korlátokra már maga March is utal: az általa definiált felfedezés és kihasználás között szerinte megfigyelhető egy átváltás: a szűkös erőforrások következtében a szervezetnek döntenie kell, hogy egyiket vagy másikat részesíti előnyben adott helyzetben. A felfedezés háttérbe szoríthatja meglévő képességek fejlesztését, a rutinok kiépítését, míg a kihasználás adta előnyök miatt a felfedezés szorulhat háttérbe. [March, 1991]

A felfedezés és kihasználás közötti egyensúlyozásban a szervezetben könnyen túlsúlyba kerülhet a kihasználás. Ennek hatásai rövid távon láthatóak és könnyen mérhetőek, a szervezet így a felfedezésnél gyorsabban és érthetőbben tanul a kihasználásból. Ez aztán jövőbeni adaptációs politikáját is a kihasználás irányába fordítja. [March, 1991]

2.2.2 A korlátok Mintzberg alapján

A környezet megismerésének nehézségeit jelentős méretű szakirodalom vizsgálja [Simon, 1959; Kahnemann & Tversky 1979; Prahalad & Bettis 1986; Leonard-Barton 1992; Christensen 1997; Chesbrough 2010; Kogut & Zander 1992; Nonaka 1994; Grant 1996] , ezeket dolgozatomban – a teljesség igénye nélkül – Mintzberg et al [1998] munkája alapján mutatom be, ez alapján pedig különbséget teszek valóság és környezet között is.

A kognitív iskola szerint a stratégia megalkotásának folyamata egy mentális, gondolkodási folyamat (mental process) eredménye. Az iskola fókuszában azon körkörös folyamat vizsgálata áll, miszerint a tapasztalat meghatározza azt, hogy mit teszünk, amely aztán meghatározza azt is, hogy mit tapasztalatunk. Az iskola két eltérő ágra osztható a tudás kezelése alapján. Az egyik ág szerint a tudás megszerzése és strukturálása egy olyan folyamat, amely egy objektíven leírható mozgóképe a világnak. A másik ág ezzel szemben úgy gondolja, a stratégia a világ egy értelmezésének módja, amely szükségszerűen szubjektív, az egyes tudatokban eltérő. Míg az első csoport a világ felfogható újraalkotásáról, a második csoport egy (új) világ alkotásáról beszél. [Mintzberg et al, 1998]

Mintzberg könyvében felhívja a figyelmet az objektív világ megismerésének nehézségeire. [Mintzberg et al, 1998] Az objektivista irány érzékelési zavarait széles szakirodalom tárgyalja, a teljesség igénye nélkül néhány fontosabb elmélet: Kahnemann & Tversky [1979] az egyéni döntéseket vizsgálták a kilátáselméleten (prospect theory) keresztül; Simon [1959] bevezette a korlátozott racionalitás fogalmát; Prahalad és Bettis [1986] a vezetők információfeldolgozó képességének korlátait vizsgálták.

Az érzékelés információfeldolgozó és érzékelő vetülete szintén megjelenik Prahalad és Bettis [1986] cikkében az uralkodó gondolkodásmód kapcsán: a szerzők írásukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a környezet komplexitása nem teszi lehetővé annak teljes megismerését, ezért a feldolgozás érdekében egyszerűsíteni kell azt. Mintzberg az egyéni információfeldolgozással párhuzamba állítja az információfeldolgozás kollektív rendszerét, a szervezetet. A szervezetek menedzsereinek feldolgozhatatlan mennyiségű információ közt kell eligazodniuk, amelyek kezelésére gondolkodási sémákat kell kidolgozniuk. A valóság ilyen

leképeződése szükségszerűen egyszerűsíti a környezetet, amely annak torz felfogásához vezethet. [Mintzberg et al, 1998]

A kognitív iskola másik ága (szubjektivisták) szerint nem létezik objektív környezet, helyette az egyes tudatokban, az észlelés által felépített szubjektív környezetek léteznek. Mintzberg ez alapján úgy gondolja, hogy objektív környezet (perceived environment) és felfogott környezet (perceived environment) helyett elfogadott környezetről (enacted environment) kell beszélni. Míg az objektivisták a felfogott környezettel, a szubjektivisták az elfogadott környezettel értenek egyet. Az objektív környezet tehát egyértelműen leírható, körülhatárolható, objektíven megismerhető, létezik egy valóság. A felfogott környezet esetében a megismerést akadályozza a simoni korlátozott racionalitás, de az objektív valóság létét ez sem vonja kétségbe. Az elfogadott környezet esetében a valóság relatív: a környezetnek és szereplőinek van egy képe a valóságról, ez azonban alakítható, formálható.[Smircichet és Stubbartot, 1985 idézi Mintzberg et al, 1998]

Látható tehát, hogy a valóság és a környezet nem minden értelmezésben esnek egybe, sőt, a szubjektív iskola az objektív valóság létezését is kétségbe vonja. Így tehát nemcsak a “hogyan”, de a “mihez” is kérdéssé válik.

Látható az is, hogy a vállalat az adaptáció során milyen megismerési nehézségekbe ütközik: a környezet megismerhetetlensége vagy annak rugalmas alakíthatósága bizonytalanságot kelt, emiatt a vállalat – ahogy arról March is ír – hajlamos adaptációjában túlsúlyozni a kihasználást. Chesbrough [2010] megfogalmazásában: ez ahhoz vezet, hogy a vállalatok olyan információkat keresnek, amelyek meglévő tudásukhoz illeszkednek, és elvetik azokat, amelyek nem illenek bele.

Mintzberg úgy véli, hogy a gyakorlatban leginkább alkalmazható környezetfelfogás az elfogadott környezet: ez, habár a leginkább bizonytalan a három közül, kínálja a legtöbb lehetőséget egy vállalat számára: ha a környezet csak egy közösen elfogadott kép, akkor a vállalat erre hatást gyakorolhat, azt megváltoztathatja. [Mintzberg et al, 1998] Dolgozatomban ezt a környezetértelmezést használom, mert úgy gondolom, ez magyarázza leginkább az üzleti modell innovációban rejlő lehetőségeket. Ezt a felfogás támasztja alá a Tesla Motors esete is, amely az elektromos autók piacán volt képes megváltoztatni a környezet korábbi értékértelmezését.

A prémium elektromos autó megszületése: A Tesla Model S esete

Az elfogadott környezet szerint a környezet megváltoztatható, az érték mint elvont fogalom relatív. Az ilyen értékmeghatározást jól példázza minden olyan vállalat, ami olyan értékajánlattal jelent meg a piacon, amely annak teljes átalakulásához vezetett. Ilyen többek közt az elektromos autók gyártásával foglalkozó amerikai Tesla vállalat [teslamotors.com, é.n. A].

Az autópiacon létrejötté óta a belsőégésű motorokon alapuló autók gyártói uralják, ők számítanak inkumbensnek. Ezen a piacon jelenleg az elektromos autó a romboló innováció egy formája. Habár az elektromos autó gyártása és értékesítése is eltér a hagyományos autótól, a piacon az inkumbens vállalatok a legnagyobb elektromos autógyártók is. A gyártók értékajánlata alapján széles tömegeknek szánt (ezek jórészt inkumbens vállalatok) és prémium kategóriás autók vannak jelen ezen a piacon. [Hardman et al, 2013]

A Tesla 2008-ban lépett be a prémium kategóriás elektromos autók piacára a Tesla Roadster modellel, amely 3,7 másodperc alatt gyorsult 100km/h-ra¹⁰, és 245 mérföldet volt képes megtenni egy töltéssel. [teslamotors, é.n. B] 109 000 dolláros [Hardman et al, 2013, 15443. oldal] árával körülbelül kétszer drágább volt, mint az ugyanolyan karosszériára épült, ám benzinmotoros Lotus Elise S, mégis sikerült eladni belőle 2300 darabot. Az ebből származó bevételek lehetővé tették a vállalat számára a 2012-ben megjelent Tesla Model S kifejlesztését [Hardman et al, 2013], A Model S-ből 2013-ban már 18 000-et adtak el, ezzel a legkeresettebb szedán lett az Egyesült Államok piacán [Rogowsky, 2013]. A vállalat sikerét jól példázza, hogy részvényárfolyama a Model S június 22-i megjelenése [Barry, 2012] óta majdnem 600%-kal nőtt [finance.yahoo.com, é.n.]

A vállalat növekedése a közeljövőben is folytatódhat: a Tesla februárban bejelentette, hogy 2017-ig egy 5 milliárd dolláros beruházás keretében egy új, nagykapacitású akkumulátorgyártó üzemet épít [Ingraham, 2014]. Néhány nappal később európai töltőhálózatának bővítését is bejelentette [Burns, 2014]. A Model S a kínai piacon is kedvező

¹⁰ Ez felveszi a versenyt egyes Porsche és Lamborghini modellek gyorsulásával. [crunchbase.com, é.n. A]

fogadtatásra számíthat, miután a kínai kormány környezetvédelmi okokból a korábban meghatározottnál nagyobb ártámogatást fogadott el az autóra. [Drake, 2014]

A Tesla üzleti modellje

Az inkumbens gyártók a technológiai költségességéből kifolyólag a gyártási költségek minimalizálására törekedtek, hogy termékeik felvehessék a versenyt a hagyományos autókkal. A költségek lefaragása azonban gyengébb értékajánlathoz (például: lassabb gyorsulás, kisebb hatósugár) vezetett, ezért ezek a gyártók a tömegpiacokat célozták meg. [Hardman et al, 2013].

A Tesla Motors azért lehet sikeres, mert nem az autóipar uralkodó gondolkodásmódját követi: üzleti modellje olyan értéket teremt, szolgáltat és ragad meg, amelyet versenytársai az általuk elfogadott környezet folytán nem tudtak megfogalmazni. A Tesla a prémium szegmenst célozza, és a költségminimalizálás helyett egy technológiailag fejlettebb elektromos sportautót kínál, amely alapvető tulajdonságaiban felveszi a versenyt a hagyományos autókkal.

A Tesla ugyanakkor nemcsak a termékben, hanem teljes üzleti modelljében eltér az iparágban megszokottól: (1) autóit közvetlenül értékesíti, így vertikálisan szinte teljesen integrált a gyártástól a vásárlás utáni szolgáltatásokig (pl. szerviz) [Wohlsen, 2014] (2) a vállalat által kiépített töltőállomásokon ingyen “tankolhatnak” a Model S tulajdonosok [DeMorro, 2014].

A Tesla tehát képes volt kilépni az iparág által elfogadott környezet keretei közül, egyedi termékének és az ehhez kapcsolt extra szolgáltatásoknak köszönhetően képes volt azt (“prémium elektromos autó nem létezik”) megváltoztatni, ezáltal valós értéket teremtett mind a fogyasztók (lásd eladások), mind a befektetők (lásd részvényárfolyam) számára.

3. Az adaptáció mint a vállalati erőforrások kombinálása

Az adaptáció az előző fejezet alapján a vállalat azon dinamikus tevékenysége, amellyel igyekszik elfogadott környezetéhez alkalmazkodni, arra hatást gyakorolni. A vállalat ebben a

tanulási-alkalmazkodási folyamatban szert tesz a szervezeti tudásra, illetve folyamatosan bővíti azt.

3.1 Az erőforrás alapú vállalatelmélet

Az erőforrás alapú vállalatelmélet vizsgálata nem képezi dolgozatom gondolatmenetének részét, ezért csak az értelmezéshez szükséges fontosabb megállapításait emelem ki Peteraf [1993] alapján.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet abból az alaptézisből indul ki, hogy az egyes erőforrások¹¹ és az előállítást szolgáló képességek nem egyenlően oszlanak meg az egyes vállalatok közt: tehát az egyes vállalatok eltérő hatékonysággal működnek, eltérő erőforrások felett diszponálnak. Ez a heterogenitás lehetővé teszi a piaci versenyt, illetve a jobb erőforrás-pozícióban lévő vállalatok számára a járadékszerzést. Ebben a környezetben a vállalat versenyelőnyét az egyedi erőforrás-pozíció szolgáltatja, tehát a vállalat érdekében áll, hogy ezt az erőforrás-heterogenitást fenntartsa. Ezek a pozíciók azonban idővel erodálódnak, ezért a versenyképesség fenntartása érdekében szükséges lehet újak kialakítása.

Az erőforrás-pozíciók kialakításakor a vállalatnak törekednie kell arra, hogy ezek az erőforrások (1) értékesek legyenek, azaz a vállalat környezetében kihasználjanak¹² valamilyen lehetőséget vagy megszüntessenek valami veszélyt (2) ritkák legyenek a versenytársak körében (3) nehezen másolható legyen (4) ne lehessen őket helyettesíteni. [Barney, 1991] Hasonló logikán alapszik a VRIO keretrendszer, amely az erőforrások értékessége, ritkasága és nehezen másolhatósága mellett azok vállalat általi realizálhatóságát is hangsúlyozza [Barney & Wright, 1998].

¹¹ Az erőforrás Wernerfelt [1984, 172. oldal] szerint “minden, ami egy adott vállalat erősségének vagy gyengeségének tekinthető. Vagyis: a vállalat erőforrásai egy adott időpillanatban azok az (tárgyi és immateriális) eszközök, amelyek részben véglegesen a vállalathoz köthetőek.” (Saját fordítás) Grant [1991] az erőforrások hat csoportját különbözteti meg: pénzügyi, fizikai, emberi, technológiai, szervezeti erőforrások és reputáció.

¹² Nem a marchi értelmezésben.

3.2 A vállalati tudás és az erőforrások kapcsolata

A fejezetben a vállalat adaptációs folyamatának leképeződéseként létrejött vállalati tudást elemzem. Ezt azért tartom fontosnak, mert a vállalati tudás meghatározza, hogy egy adott időpillanatban a vállalat milyen erőforrásokkal rendelkezik, illetve hogy milyen döntéseket hozhat, így meghatározza annak stratégiáját, ezen keresztül pedig üzleti modelljét is. Dolgozatomban a szervezeti tudást az erőforrás alapú vállalatelméleten keresztül dolgozom fel, a tudást Paiva et al [2007] alapján a vállalat azon erőforrásának tekintem, amelyet képességek létrehozására használ. Ez a definíció azonban önmagában nem köti össze a vállalat tudását, az erőforrásokat, képességeket és a vállalat tartós versenyelőnyét biztosító stratégiát, ezért további magyarázatra szorul.

Grant úgy véli, hogy a vállalat stratégiáját nem lehet kizárólag a környezetből levezetni, mivel annak változandósága nem szolgál elég biztos alapként. Ehelyett a stratégiát belülről, a vállalatból kell levezetni, amelynek alapját az erőforrások (lásd 5. lábjegyzet) biztosítják. “A vállalat képessége mindaz, amit az erőforrások együttműködése eredményez” [Grant, 1996, 120. oldal]¹³. A vállalat képességeinek azonosítása során felméri, hogy mit tud versenytársainál hatékonyabban elvégezni, tehát azt, hogy milyen erőforrás-kombináció biztosítja számára a tartós versenyelőnyt. [Grant, 1996] A vállalati tudás feladata tehát az, hogy az erőforrások kombinálásából tartós versenyelőnyt biztosító képességeket hozzon létre.

Az így létrejött képességeket a vállalatnak értékelnie kell azok tartóssága, átláthatósága, átvihetősége, másolhatósága és járadékképező potenciálja szerint, majd ezek alapján stratégiát kell alkotnia a tartós versenyelőny kialakítására. [Grant, 1996; Barney 1991] Prahalad és Hamel [1990] azzal egészítik ezt ki, hogy a vállalatnak képességei (vagy az ő szóhasználatukban: alapvető képességei) azonosítását követően alaptermékeket kell létrehoznia, amelyek aztán a végtermékek alapját képezhetik.

Látható tehát, hogy a vállalati (szervezeti) tudás központi helyet foglal el a stratégiaalkotásban: ez határozza meg, hogy milyen (alap)képességeket képes a vállalat

¹³ Fordítás: Buzás Renáta és Pálincás Mária - Grant, Robert M. [1996]: A versenyelőny erőforrás alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban In: Robert M. Grant [2008]: Tudás és stratégia: siker dinamikus környezetben. Budapest, Alinea Kiadó, 9-33. oldal

erőforrásaiból kialakítani, illetve hogy milyen (alap)kéességek kialakítását látja megtérülőnek, a tartós versenyelőny és értékteremtés alapjának azaz: stratégiája alapján. Ebben a folyamatban a vállalatnak mérlegelnie kell a stratégiai iparági faktorokat (strategic industry factors), amelyek az adott iparág meghatározó erőforrásai és képességei [Amit & Shoemaker, 1993]. Tágabb kontextusba helyezve: a vállalat (alap)kéességei attól függenek, hogy a vállalati (szervezeti) tudást a vállalat milyen felfedezés-kihasználás kombinációval igyekszik a valósághoz igazítani.

A vállalat stratégiája így tehát annak a leképeződése, hogy milyen adaptációs politikát fogalmaz meg az adott vállalat. Ez az adaptáció azonban visszahat (például: a piac visszajelzésein, a vállalat tapasztalatain keresztül) a vállalat későbbi adaptációjára: így tehát egy körkörös folyamatról beszélhetünk.

4. A stratégia és az üzleti modell kapcsolata

Dolgozatom fókuszában az üzleti modell innováció áll, de a fogalmi keret létrehozásához szükséges még egy további elem, a stratégia és az üzleti modell fogalmak, valamint ezek kapcsolatának tisztázása.

4.1 A stratégia definiálása

A két fogalom kapcsolatának vizsgálata során Seddon és Lewis [2003] több stratégiameghatározást is összegyűjtöttek, amellyel igyekeztek rávilágítani arra, hogy a stratégia meghatározására sincs egy általánosan elfogadott definíció. Porter maga is több definíciót használ: “a stratégia egy egyedi és értékes pozíció kialakítása, amely különböző tevékenységek eredményeként jön létre” [Porter, 1996, 61. oldal]¹⁴. Ez a definíció egybevág Grant [1996] erőforrás alapú meghatározásával, amely a stratégia feladataként a vállalat erőforrásainak és képességeinek védelmét, azaz a tartós versenyelőny biztosítását tűzi ki. Mindkét definíció egy értékes és egyedi pozíció elérését tartja a stratégia lényegének, ám míg Grant [1996] és Peteraf [1993] az egyedi erőforráskombinációra, Porter az egyedi piaci

¹⁴ Saját fordítás

pozícióra helyezi a hangsúlyt.¹⁵ Dolgozatomban a stratégia erőforrás alapú értelmezését fogadom el, mivel annak keretrendszerével könnyebben érthető az üzleti modell innováció szükségessége. Ez alapján a stratégia a vállalat azon tevékenysége, amelynek során nehezen másolható erőforrás-kombinációkat hoz létre ezáltal biztosítva tartós versenyelőnyt a változó környezetben.

4.2 Az üzleti modell definiálása

A stratégiához hasonlóan az üzleti modell meghatározására is számtalan definíció létezik a szakirodalomban [Osterwalder & Pigneur 2009; Seddon & Lewis 2003; Johnson et al 2008; Casadeus-Masanell & Ricart, 2010; Demil & Lecocq 2010; Hamermesh et al, 2002; Teece 2010; Chesbrough 2010]. A dolgozatomban elfogadott üzleti modell definíció több felfogás együtteséből áll össze, a következőkben ezt mutatom be.¹⁶

Osterwalder és Pigneur [2010] szerint “Az üzleti modell azt írja le, hogy egy szervezet hogyan teremt, szolgáltat és ragad meg értéket.”¹⁷ [Osterwalder & Pigneur, 2010, 14. oldal]. Ez a definíció az üzleti modell értékközpontúságát hangsúlyozza.¹⁸ Ez a meghatározás hasonlít Chikán [2008] kettős értékteremtés fogalmára, amely szerint a vállalatnak egyszerre kell értéket teremtenie fogyasztói és saját maga, azaz tulajdonosai számára.

Osterwalder és Pigneur [2010] az üzleti modell értékteremtését egy kilenc egységből álló folyamatra bontja, ezek: értékajánlat, fogyasztói szegmens, értékesítési csatornák, ügyfélkapcsolat, bevételi szerkezet, fontosabb erőforrások, kulcstevékenységek, stratégiai partnerek, költségstruktúra. Ebből tehát az is látszik, hogy az üzleti modell a vállalat egészét, annak teljes tevékenységstruktúráját meghatározza, a definíció tehát az egyes elemek értékteremtésben való együttműködését hangsúlyozza. Johnson definíciója szintén az érték

¹⁵ A stratégiának ezen túl számos meghatározása akad, Seddon és Lewis [2003] Porter több meghatározását is felsorolja. Chikán [2008, 187. oldal] például így fogalmaz: “a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a vállalat helyzetének értékelése és a környezet előrejelzése alapján.” Ez a definíció tehát egyszerre hangsúlyozza a környezethez való alkalmazkodást, és a Grant [1996] által meghatározott vállalatból történő kiindulást. Porter [1991]

¹⁶ A definíciók összegyűjtése során részben Rolek [2012] munkájára támaszkodtam.

¹⁷ Saját fordítás

teremtését és ennek fogyasztókhöz illetve vállalathoz történő eljuttatását hangsúlyozza [Johnson et al, 2010].

Casadeus-Masanell és Ricart szerint az üzleti modell a vállalati működés logikája, amely a vállalat által hozott választásokból és ezek következményeiből épülnek fel. Ezek alapján tehát minden vállalkozásnak van üzleti modellje, mivel működésük során mindegyik dönt bizonyos választási lehetőségek között. Írásukban a motorokhoz hasonlítják az üzleti modellt, amelynek eltérő alkatrészei, eltérő működési logikája és eltérő céljai lehetnek. Ahhoz, hogy ezt átlássuk, tisztában kell lennünk az egyes alkatrészekkel és azok kapcsolatával. [Casadeus-Masanell & Ricart, 2010] Ez a definíció többek közt az üzleti modell döntésalapúságára hívja fel a figyelmet.

Demil és Lecocq erőforrás alapú koncepciója a környezet állandó változása miatt az üzleti modell dinamikus értelmezésére hívja fel a figyelmet. Állításuk szerint az állandó változás lehetőséget biztosít a vállalat számára, hogy új értékajánlattal vagy meglévő erőforrásainak hatékonyabb kihasználásával jelenjen meg a piacon. [Demil & Lecocq, 2010]

Hamermesh, Marshall és Pirmohamed az üzleti modell egy olyan definícióját fogalmazzák meg, amely inkább a vállalati értékteremtésre fókuszál. Ez alapján az üzleti modell “a vállalat profitrealizálást célzó, alaptevékenységeit érintő döntéseinek és ezek közti átváltásoknak az összessége.” [Hamermesh et al, 2002]¹⁹

Az itt felsorolt definíciók korántsem fedik le a szakirodalomban tárgyalt összes meghatározást²⁰, de arra elégségesek, hogy a dolgozatomban használandó üzleti modell definíció sarokpontjait kijelöljék. Ezek alapján dolgozatomban az üzleti modellt így definiálom: a vállalat döntéseiként létrejövő, annak stratégiáját leképező logikai rendszer, amely megmutatja, hogy a vállalat tevékenységeinek együttműködése hogyan teremt, szolgáltat és ragad meg értéket.

Úgy gondolom, ez a definíció egyesíti az üzleti modell legfontosabb tulajdonságait:

¹⁹ Úgy vélem, Hamermesh, Marshall és Pirmohamed [2002] definíciója az üzleti modell túlságosan egyoldalú, a tulajdonosi értékteremtésre fókuszáló definícióját adják, ezért ezt a meghatározást dolgozatomban elvetem.

²⁰ Az üzleti modellekre alkotott definíciók változatosságát Zott, Amit és Massa száznál is több, szakmai lapokban megjelent munka alapján elemezte. [Zott et al, 2010]

- (1) értékalapúság: az üzleti modell a vállalat értékteremtési folyamatának leírása
- (2) a működési logika leképeződése: az üzlet modell annak leírására szolgál, hogy a vállalat egyes tevékenységei hogyan kapcsolódnak egymáshoz
- (3) döntésalapúság: az üzleti modell vállalati döntések eredménye

4.3 Stratégia és üzleti modell kapcsolata

Miután az előző két fejezetben definiáltam a stratégiát és az üzleti modellt, ebben a fejezetben a két fogalom kapcsolatát vizsgálom meg. Seddon és Lewis írásukban a stratégia és az üzleti modell viszonyát vizsgálják, ezek alapján pedig megállapítják, hogy “az üzleti modell a vállalat stratégiájának egy bizonyos leképeződése, amely kiemeli a vállalat fogyasztói értékteremtésének lényeges részleteit.” [Seddon & Lewis, 2003, 246. oldal]

Ez a meghatározás tehát kiemeli, hogy az üzleti modell a stratégiának egy megfogható, akár fizikailag is körülhatárolható megnyilvánulása.

Casadeus-Masanell és Ricart abból a kérdésből indul ki, hogy amennyiben az üzleti modell a stratégia leképeződése, mi értelme lehet a két fogalom szétválasztásának. Véleményük szerint a szétválasztást a környezeti változások, a kontingencia indokolja: a stratégia nemcsak az üzleti modell kiválasztásának folyamata, hanem annak a környezeti változásokhoz való finomhangolása. [Casadeus-Masanell & Ricart, 2011] A szerzőpáros meghatározása a két fogalom dinamikus kapcsolatára hívja fel a figyelmet.

Teece értelmezésében “az üzleti modell a logikát, adatokat és más bizonyítékokat fogalmazza meg, amelyek alátámasztják az értékajánlatot a fogyasztók számára, és fenntartható bevétel-költség struktúrát az értéket létrehozó vállalat számára.”²¹ [Teece, 2010, 179. oldal] Teece kiemeli továbbá, hogy az üzleti modellek önmagukban nem képezhetik a tartós versenyelőny alapját, mivel a “logika” könnyen lemásolható: a stratégia feladata, hogy megteremtse az egyes elemek együttműködéséből a tartós versenyelőnyt. [Teece, 2010]

Teece értelmezése több, korábban említett szerző értelmezését is egyesíti: az üzleti modell alapja az értékteremtés; ez csak akkor valósulhat meg ha az üzleti modell megfelel a VRIO-keretrendszernek, azaz az erőforrásokat (az üzleti modell elemeit) a vállalat úgy koordinálja, hogy azok tartós versenyelőnyt eredményeznek. Ez az értelmezés impliciten (az erőforrás alapú

²¹ Saját fordítás

elméleten keresztül) tartalmazza azt is, hogy a környezet változásának hatására az üzleti modell változtatásra szorulhat.

Dolgozatomban Teece [2010] értelmezését fogadom el azzal a kiegészítéssel, hogy a stratégia és üzleti modell dinamikus viszonyban állnak egymással. Ez alapján a stratégia feladata egy olyan, a vállalati tevékenységek együttműködésén alapuló értékteremtő üzleti modell kiépítése, amely biztosítja a tartós versenyelőnyt a vállalat számára. Ez a definíció lehetővé teszi, hogy a stratégia és üzleti modell kapcsolatát az erőforrás alapú elmélet keretrendszerében értelmezzem.

A Swatch és a svájci óragyártás esete

A több mint 300 éves múltra visszatekintő svájci óraipar az 1970-es években súlyos válsággal szembesült. Az olcsó kvarcóra megjelenése a hagyományos, mechanikus óraszerkezet gyártását drága és feleslegesen bonyolult folyamattá tette. Az évszázadok során felhalmozott órakészítési tapasztalatok és az ezzel járó versenyelőny tehát néhány évtized leforgása alatt elveszett: a svájci óragyártás 1973 és 1983 között 40 millióról 3 millióra esett vissza, az iparágban dolgozók száma pedig megfeleződött a 70-es években. [Young, 1999] Ugyanezen tíz év alatt a japán termelés 350 millió dollárról 2 milliárd dollárra nőtt, 1981 és 1985 között pedig már exportban is megelőzte a svájciakat [Donzé, 2011, 2. oldal].

A japán és hong kongi gyártók által dominált piacon az olcsó tömegórák váltak meghatározóvá, amellyel a hagyományaihoz ragaszkodó svájci óraipar nem tudta felvenni a versenyt. [Young, 1999] A válságos helyzet következtében Svájc két vezető óragyártója az összeolvadás mellett döntött: a folyamat kivitelezésére a vállalatokat hitelező svájci bankok Nicolas G. Hayeket, egy zürichi tanácsadó cég vezetőjét kérték meg, aki a nyereségesség helyreállítását követően hozzákezdett a svájci óraipar újjáépítéséhez. [Donzé, 2011]

Az 1983-ban megjelent új széria, a Swatch, radikálisan szembement a korabeli sváci óragyártók gondolkodásmódjával: olcsó műanyag alkatrészei, divatcikként való reklámozásával, alacsony árával illetve kvarc óraszerkezetével ugyanakkor hamar nagy népszerűségegre tett szert. Nem meglepő tehát, hogy hagyományosan ehhez a termékcsoporthoz kötik a svájci óragyártás újjáéledését. Az időközben tulajdonossá váló Hayek azonban két

más, ennél fontosabb, ám a fogyasztók számára kevésbé érzékelhető ponton is változtatott a vállalat üzleti modelljén: racionalizálta annak gyártási folyamatait és új alapokra helyezte a vállalat marketingstratégiáját [Donzé, 2011]

Mivel a vállalat több kis óragyártóból (és ezek további leányvállalataiból) állt, Hayek a párhuzamos tevékenységek felszámolását és a nagyobb munkamegosztást tűzte ki célul. A termelés fejlesztése érdekében beszállítókat vásárolt fel. A nagyfokú vertikális integráció lehetővé tette a vállalat számára a gyártási költségek nagyobb fokú kontrollját. A gyártókapacitások egy része ezzel párhuzamosan külföldre, ezen belül is főként a Távol-Keletre került. A vállalat produktivitása radikálisan javult ennek köszönhetően: 1985 és 1992 között 44,3 millióról 86,9 millióra nőtt az előállított óra és óraszerkezetek száma. [Donzé, 2011]

A gyártás mellett a vállalatnak megoldást kellett találnia az egymással versenyző márkái kezelésére (az Omega és a Longines a felső kategóriában, Mido, Tissot és Certina a középkategóriában célzott meg hasonló fogyasztókat). Hayek ezt a modellek számának csökkentésével, és az egyes értékajánlatok újrafogalmazásával valósította meg: ez lehetővé tette a márkák és fogyasztói szegmensek pontosabb összehangolását, illetve minimalizálta a kannibalizációs hatást. [Donzé, 2011]

Hayeket a Harvard Business Review cikke így jellemzi: “egy jó marketingérzékkel rendelkező korszerű termékinnovátor”. [Taylor, 2010] A jellemzés találó: Hayek helyesen ismerte fel az üzleti modell innovációban rejlő potenciált, illetve azt, hogy az üzleti modell pilléreinek megfelelő kombinációja biztosíthatja a vállalat versenyelőnyét. Felismerte a kvarcórákban rejlő lehetőséget, így kezelni tudta annak romboló innovációs hatását. Ez, illetve az újrafogalmazott értékajánlatok, az ezek háttérében álló racionalizált disztribúció, marketing és gyártás pedig együttesen lehetővé tették a Swatch Group és ezzel együtt a svájci óragyártás számára, hogy újra piacvezetőkké váljanak.

A Swatch Group esete azt is igazolja, hogy a stratégia feladata az értékteremtés tartósságának biztosítása a VRIO-keretrendszernek megfelelő üzleti modellel: Hayek ügyesen ötvözte a tradicionális svájci órák értékeit (ami nehezen másolható) a modern technológiával, illetve a márkák komplementer értékajánlatával.

5. Az üzleti modell innováció

Az erőforrás alapú elmélet alapján láthattuk, hogy a vállalat tartós versenyelőnyét az egyedi erőforrás-pozíciók biztosítják. Ezek azonban idővel erodálódhatnak [Peteraf, 1993], így a vállalatnak új pozíciót kell felvennie. Mivel ezek az erőforrás-pozíciók a vállalat stratégiájának alapjai, megváltozásuk maguk után vonja a stratégia illetve az üzleti modell változását is. Chesbrough szerint a költségek általános növekedése és lerövidült termékéletről ahhoz vezetett, hogy a technológia fejlesztése önmagában már nem elég, a vállalatoknak ezért új üzleti modellekben kell gondolkodnia. [Chesbrough, 2007]

Az üzleti modell innováció – Osterwalder és Pigneur [2010] üzleti modell definícióját alapul véve – az érték teremtésének, szolgáltatásának és megragadásának egy új módja. Összekötve ezt a stratégia és üzleti modell más definícióival, az üzleti modell innováció úgy írható le, mint a vállalat új erőforrás-kombinációkon alapuló stratégiája, amely egy korábbtól eltérő módon teremt értéket a vállalat és a fogyasztók számára.

Az üzleti modell innováció arra is rávilágít, hogy az egyes termékek, technológiák önmagukban, működő üzleti modell nélkül nem képviselnek értéket, a termékinnováció tehát gyakran új üzleti modell kidolgozását is maga után vonja. [Chesbrough, 2010; Teece 2010] Az üzleti modell innováció tehát képes a vállalat és a fogyasztók számára önmagában nem értelmezhető termékeket, szolgáltatásokat vállalati és fogyasztói értékke alakítani.

Az üzleti modell innováció lehetővé teszi az értékteremtés egy tágabb, ám precízebb értelmezését, illetve segít a stratégia és üzleti modell fogalmak kapcsolatának megértését:

- (1) az értékteremtés meghatározása: mivel az üzleti modell fókuszában az egyes vállalati tevékenységek és együttműködése áll, az értékteremtés lehetősége jelentősen kitágul. Nem kizárólag egy új termék jelenthet értéket, hanem egy új stratégiai partner vagy egy eltérő bevételi struktúra. Ez azt is jelenti, hogy az értékteremtés nehezebben másolható [Amit & Zott, 2012].
- (2) a stratégiaalkotás és az üzleti modell innováció fogalmak közelítése: Teece [2010] értelmezésében a stratégia feladata, hogy az üzleti modell egyes elemeinek együttműködéséből megteremtse a tartós versenyelőnyt. Mivel az értékteremtésnek egy

üzleti modellen kell alapulnia [Chesbrough, 2010; Teece, 2010], a tartós versenyelőny megtartása érdekében ezt szükséges fejleszteni.

Amit és Zott az üzleti modell innovációt a vállalat és partnerei meglévő erőforrásainak új kombinációjaként értelmezi. Írásukban arra hívják fel a figyelmet, hogy az üzleti modell innováció alternatívát kínálhat a termékinnovációval szemben, ez pedig különösen a gyorsan változó környezetben lehet hasznos a vállalat számára. Az üzleti modell innováció ugyanakkor a termékinnovációs versenyben is segíti a vállalatot. [Zott & Amit, 2010]

Az üzleti modell innováció egyes esetekben a Christensen [1997] által meghatározott romboló innováció hatására iparágak radikális átalakítására (beleértve: újak létrehozását és régiék megszüntetését is) is képes. A vállalatok így tartós versenyelőnyre tehetnek szert. Az üzleti modell innováció azonban inkrementális javításokra is alkalmas. [Amit & Zott, 2012] Ez a megfigyelés egybecseng az elfogadott környezet értelmezéssel, amely a környezet megváltoztathatóságát hangsúlyozza. A vállalatok tehát az üzleti modell innovációval nemcsak alkalmazkodhatnak környezetükhöz, de meg is változtathatják azt.

Az üzleti modell innováció Johnson, Kagermann és Christensen szerint kifejezetten szükséges lépés bizonyos esetekben: (1) A romboló innováció elméletére a vállalat úgy módosíthatja értékajánlatát, hogy azzal szélesebb fogyasztói réteget érjen el; (2) az üzleti modell innováció célkozhatja új technológiák kínálta előnyök kihasználását is; (3) Az “elintézendő feladat”²² (job-to-be-done) szemlélet bevezetése egy olyan piacra, ahol az nincs jelen; (4) A romboló innováció kihasználása mellett annak kivédésére is választ kínálhat az üzleti modell innováció; (5) A versenykörnyezet változása szintén szükségessé teheti az üzleti modell megváltoztatását. [Johnson et al, 2008]

²² Saját fordítás. Ez a szemlélet olyan piacokon hiányozhat, ahol a vállalatok kizárólag termékekre és fogyasztói szegmensekre fókuszálnak. [Johnson et al, 2008]

A Microsoft üzleti modellje a Nokia mobil-üzletágának felvásárlása után

A Microsoft létrejötte óta főként szoftverekkel foglalkozott, portfóliójának alapját az asztali számítógépekre és laptopokra készült Windows jelentette. [crunchbase.com, é.n. B] Az iPhone megjelenése egy fontos tendenciát, a mobil eszközök elterjedését hozta magával: a Gartner adatai szerint ez egyértelműen az asztali számítógépek és laptopok rovására történt és történik. 2012 és 2013 között 341 milliőról 303 millióra esett vissza ezek eladása. [gartner.com, 2013]

Miért jelent ez problémát egy olyan vállalatnak, amelynek bevétele széles tevékenységi körből származik? Ahogy az üzleti modell esetében nem beszélhetünk önálló elemekről (a termék üzleti modell nélkül nem jelent értékteremtést), úgy a techvállalatok esetében sincsenek termékek, csak ökoszisztémák: hardverek, operációs rendszerek és alkalmazások kombinációi. [Economist.com, 2010] Ha egy pillér meggyengül, az az egész ökoszisztéma létét fenyegeti. A Microsoft jelenleg tradicionális fogyasztóinak elvesztésével szembeül. A vállalat ugyan stabilan nyereséges [Anthony, 2014], de a mobil eszközök megjelenése üzleti modelljének egy alappillérét veszélyeztette és veszélyezteteti jelenleg is.

Ezzel magyarázható, hogy a vállalat 2013-ban bejelentette, megvásárolja a Nokia mobil üzletágát [Pierce, 2013]. A finn vállalat telefonjai új fogyasztókat terelhetnek az ökoszisztémába: a prémium szegmenst célzó Lumia, a középkategóriás Nokia X és Asha, valamint a hagyományos Nokia termékvonala szinte a piac egészét lefedi [Grundberg, 2014]. Az összekapcsoló szolgáltatások segítségével a vállalat képes lehet az ökoszisztémák (pl. az Apple vagy a Samsung-Android) közötti váltás költségeit olyan pontig növelni, hogy a fogyasztók más téren – pc-k, tabletek – is inkább a Microsoft megoldásait választják.

A Microsoft esetében az egyes termékvonalak (például: Xbox játékkonzol, Windows 8) mögött egyenként is egy-egy üzleti modell áll, az ökoszisztéma azonban ezeket egyesíti egy üzleti modellben, ezért a teljes vállalati portfólió vizsgálata is indokolt. A Microsoft felismerte üzleti modelljének innovációját, a Nokia megvásárlásával úgy változtatja azt, hogy az jobban védetté váljon az Apple romboló innovációs tevékenységével szemben; illetve: az alsó kategóriás telefonokkal az üzleti modellből eddig kizárt fogyasztókat céloz meg.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy az üzleti modell innovációra a környezet változásának felgyorsulása miatt van szükség [Chesbrough, 2007]. Az üzleti modell innováció az innováció korábbi értelmezéseihez képest az értékteremtést a vállalati tevékenységek együttműködésének eredményeként fogja fel. Értelmezése lehetővé teszi továbbá, hogy a vállalat a környezethez való alkalmazkodás mellett (például a Microsoft esete) a környezet megváltoztatásával adaptáljon. Összességében tehát a tartós versenyelőny fenntartása érdekében tehát célszerű, ha a stratégia az üzleti modell innovációján alapszik.

5.1 Az üzleti modell innováció az adaptáció és szervezeti tudás kontextusában

Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy az üzleti modell innováció miért sikeres adaptációs eszköz a vállalatok számára. Az adaptációból kiindulva megfogalmaztam, hogy létezik egy szervezeti tudás. A szervezeti tudás a vállalat azon képessége, amellyel erőforrásokat képességekké alakít. Az így létrejött képességek alapján a vállalat megalkotja stratégiáját. Ebben a fejezetben az üzleti modell innovációt hozzákapcsolom a gondolatmenet korábbi elemeihez.

Ehhez elsőként érdemes értelmezni a szervezetek környezethez való alkalmazkodásának (adaptáció) folyamatát a vállalat kontextusában: ebben az esetben szervezet helyett vállalatról, környezet helyett piacról, alkalmazkodás helyett a versenyképesség, versenyelőny fenntartásáról beszélhetünk. A vállalat ezek alapján felhalmoz egy vállalati tudáshalmazt, amely alapján meghatározza erőforrás-kombinációit, azaz képességeit [Paiva et al, 2007]. A vállalat stratégiáját ezen képességek alapján határozza meg, ezen keresztül tehát az alkalmazkodás megjelenik az üzleti modellben is. Ez a folyamat azonban körkörös, mivel a stratégia azt is tartalmazza, hogy a vállalat milyen adaptációs politikát fog folytatni a jövőben.

Miért szükséges ebben a láncolatban az üzleti modell innovációból kiindulni? Azért, mert ez kitágítja az értékteremtés folyamatát az egyes vállalati tevékenységek együttműködésére. Ez két fontos következménnyel jár: (1) az érték teremtése, szolgáltatása, és különösen a megragadása nem pusztán egy termék vagy szolgáltatás innovációján alapszik, hanem a hozzá kötődő üzleti modellen [Teece, 2010; Chesbrough 2010], így az üzleti modell innováció

lehetővé teszi az értékteremtés feltárását a vállalati tevékenységrendszer egészében; (2) mivel a versenyelőnyt jelentő értékteremtés vállalati tevékenységek együttműködéséből ered, a vállalat versenyelőnye nehezebben lesz másolható [Amit & Zott, 2012], amely Barney [1991] szerint a versenyelőny fenntartásának egyik alapja. A vállalat versenyelőnyét tehát bonyolult tevékenységi rendszerébe rejti el, amely versenytársai számára nehezebben hozzáférhetővé, nehezebben másolhatóvá válik, ez pedig megalapozza a versenyelőny tartós fenntartását.

Az adaptációs folyamat egészét tekintve tehát: amennyiben a vállalat az üzleti modell innovációját tűzi ki célul, adaptációs politikája olyan érték teremtése mellett kötelezi el magát, amely egyszerre értelmezhető a fogyasztó és a vállalat (tulajdonosok, befektetők) szemszögéből is.

5.2 Az üzleti modell innováció nehézségei

Az üzleti modell innováció azonban önmagában nem ad választ arra, hogy milyen az ideális felfedezés-kihasználás arány az adaptáció során, mivel a vállalat teremthet úgy rövid távon értéket, hogy az hosszú távon nem szolgálja a vállalatot. A helyes kombináció megállapítása a szervezeti tudás képességhatározásától függő stratégia feladata (amelyre a folyamat körkörösége folytán visszahat a korábbi adaptációs politika). A vállalat tartós versenyelőnyének fenntartása fontos, hogy az üzleti modell innovációjából induljon ki, de ez önmagában még nem elég hozzá. Ebben a fejezetben azt vizsgálom, hogy a vállalatok milyen akadályokba ütköznek ebben a folyamatban.

A 2. fejezetben March és Mintzberg munkái alapján röviden összefoglaltam, hogy az adaptáció során a szervezet milyen korlátokba ütközik. A jelenséget azonban érdemes a stratégia és üzleti modell kontextusában is értelmezni.

Mintzberg szerint a környezetnek három értelmezése lehetséges [Smircichet és Stubbartot, 1985 idézi Mintzberg et al, 1998], ezek alapján az értékmeghatározás is háromféleképp értelmezhető: (1) Az objektív környezet esetében az érték definiálása könnyű, mivel az egyértelműen leírható, körülhatárolható. A vállalat feladata ennek megtalálása; (2) A felfogott környezet hasonló, de ebben az esetben az érték megfogalmazását akadályozza a simoni korlátozott racionalitás [Simon, 1959]. Az érték – habár elérhetetlen – objektív kategória

marad; (3) Az elfogadott környezet esetében az érték relatív: a környezetnek és szereplőinek van egy képe az értékről, ez azonban alakítható, formálható.

Látható tehát, hogy már a gondolatmenet kiindulópontja, az érték sem minden értelmezésben egyértelműen meghatározható. Azonban bármelyik értelmezést is választjuk, a vállalatok előtt álló kihívás az értékteremtés “hogyan”-jában rejlő korlátok kezelése. A következőkben erre a problémakörre hozok példaként három elméleti megközelítést.

Prahalad és Bettis [1986] a diverzifikáció és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolatot keresték a 80-as évek erősen diverzifikált amerikai vállalatait elemezve. Vizsgálatuk során négy kulcs megállapítást fogalmaztak meg:

- (1) A vállalat felsővezetését nem elvont fogalomként, hanem kulcsszereplők összességéként kell felfogni. Mivel a vállalat méretei nem teszik lehetővé, hogy ezen egyének a vállalat minden tevékenységével, történésével tisztában legyenek, ezeket előre meghatározott tudásrendszereken keresztül dolgozzák fel, úgynevezett sémákon keresztül. Ez a gondolkodási séma a menedzsment korábbi tapasztalatai alapján épül fel. A gondolkodási sémák lehetővé teszik a menedzsment számára, hogy kielemezzenek egy eseményt, majd gyorsan és hatékonyan reagáljanak rá. [Prahalad & Bettis, 1986]
- (2) A diverzifikált vállalat egyes üzleti egységeinek stratégiája, azok jellemzői eltérőek. Ez az eltérés határozza meg az össz-vállalati stratégia változatosságát amely aztán hatással van a portfólióvezetők általi menedzselhetőségére. Ebből következően: minél változatosabb a vállalat össz-vállalati stratégiája, annál nehezebb irányítani. [Prahalad & Bettis, 1986]
- (3) Stratégiai szempontból hasonló üzleti egységek hasonlóan menedzselhetőek egy uralkodó menedzsment-gondolkodás segítségével. Ezt az uralkodó gondolkodásmódot²³ sémák formájában tárolja a vállalat. Ez a szerzők szerint értelmezhető tudás-struktúraként és menedzsment-eljárások (management processes) formájában. [Prahalad & Bettis, 1986]
- (4) Az uralkodó menedzsment-gondolkodás korlátozza a felsővezetést a diverzifikált vállalat irányításában, mivel stratégiai szempontból hasonló üzleti egységek vezetését teszi csak lehetővé. [Prahalad & Bettis, 1986]

²³ Hasonló jelenségre hívja fel a figyelmet Suárez és Utterback [1995]: a főként technológiai innováción alapuló iparágak között is megfigyelhető ilyen, az egész iparágra jellemző gondolkodás-strukturáló tulajdonság, az “uralkodó technológia”.

A vállalat tehát a komplex környezet megértésére gondolkodási sémákat dolgoz ki, ezek azonban egyszerűsítő voltukból fakadóan torz képet adnak a környezetről. Kialakításuk ugyan racionalizálja és stabilizálja a vállalatot [Benner & Tushman, 2003], de egyrészt a kihasználás túlhangsúlyozására ösztönözheti azt [Benner & Tushman, 2003], másrészt létrehozhat egy végzetes útfüggőséget is.

Leonard-Barton a vállalatok alapképességeivel magyarázza ezt az útfüggőséget és a vállalat sikertelen termékein keresztül világít rá az alapképességek hátrányaira: a vállalat egy adott terméke és a piaci elvárások közti rés gyakran a környezet megváltozásának köszönhető. Azon alapképességek, amelyek a múltban a vállalat sikerességét biztosíthatták, elavulhatnak, a környezet változásának hatására amely a versenyképesség elvesztéséhez vezet. Az alapképességek megváltoztatása pedig költséges folyamat, mivel a vállalat ezek mellett gépek, alkalmazottak, technológiák formájában elköteleződik. Ezt a jelenséget nevezi Leonard-Barton "core rigidity"-nek.²⁴ [Leonard-Barton, 1992]

Christensen szintén az útfüggőséget hangsúlyozza, könyvében öt alapelvet fogalmaz meg, amelyeket sikeres vállalatok a környezet változásakor nem vesznek figyelembe vagy harcolni próbálnak ellene, és amelyek aztán a vállalat bukásához vezetnek [Christensen, 1997]:

(1) A vállalatok erőforrások terén a fogyasztóktól és befektetőktől függenek [Christensen, 1997]

- Habár a menedzsment úgy gondolhatja, ők irányítják a vállalat erőforrásait, valójában a befektetők és a fogyasztók határozzák meg, mire költsön a vállalat. Sem a befektetők, sem a fogyasztók nem fektetnek olyan vállalatba (legyen az részvényvásárlás vagy termékvásárlás), amely nem elégíti ki az igényeiket.

(2) Kis piacok nem adnak választ nagy vállalatok növekedési igényeire

- A romboló innovációk általában olyan piacokon történnek, amelyek méretüknél fogva nem tudják kielégíteni már sikeres vállalatok növekedési igényeit.

(3) Nem létező piacokat nem lehet elemezni [Christensen, 1997]

- A vállalatok befektetési folyamatai tervezést igényelnek, amelyekhez létfontosságú a piacok mérhetősége. Mivel a romboló innovációk általában nem vagy csak részben

²⁴ A fogalomra nem találtam megfelelő magyar fordítást. Jelentése: az alapképességek azon oldala, amellyel alkalmazkodási rugalmatlanságot okoznak.

feltérképezett piacokon jelennek meg, a vállalatok vagy döntésképtelenek vagy hibás döntést hoznak.

(4) Egy szervezet képességei meghatározzák azt is, mire nem képes [Christensen, 1997]

- Christensen ezen megállapítása egybevág Leonard-Barton [1992] alapképességekről alkotott elméletével

(5) A technológia fejlettségi szintje nem azonos a piaci igényekkel [Christensen, 1997]

- Gyakori jelenség, hogy a technológiai fejlődés sebessége meghaladja a piaci igényeket, így a gyártók olyan termékeket jelentetnek meg, amelyek fejlettségére a piacnak még nincs igénye.

Chesbrough [2010] egyetértve Christensennel hangsúlyozza, hogy az üzleti modell innovációt gyakran az akadályozza meg, hogy – habár a vezetés felismeri szükségességét – az új modell összeférhetetlen a vállalat jelenbeli modelljével vagy erőforrás-kombinációival.

A Nokia esete

A Nokia 2007 körül megjelenő okostelefonjai Nokia által fejlesztett operációs rendszert, a Symbiant használták. A Nokia azonban nem tudta a funkciók komplexitása és a könnyű kezelhetőség egyensúlyát megteremteni. Ez azonban az iPhone 2007-es megjelenéséig nem érintette jelentősen a vállalatot, azt követően azonban kiderült, hogy a Nokia szoftveres megoldásai nem versenyképesek. [Dilger, 2013]

A Nokia nemcsak az Apple fenyegetését, de a piacon rejlő potenciált is alulértékelte: 2006-ban a Nokia vezetése újraegyesítette a vállalat okos- és hagyományos telefon tevékenységeit. Ez ahhoz vezetett, hogy a nagyobb profitot generáló hagyományos telefon vonal elnyomta az okostelefon vonalat a vállalati erőforrásokért folytatott versenyben. [Troianovski & Grundberg, 2012]

Mind ebből a döntésből, mind a Nokia okostelefonjainak sikertelenségéből látszik, hogy a Nokia alapvetően hardvergyártóként volt kiemelkedő²⁵. Az ezt követő eseménysorozat a christenseni disruptive innovation klasszikus példája: a Nokia, amely versenyelőnyét jó minőségű telefonok (hardver) gyártására, és az ebben az iparágban szerzett tapasztalatára építette, 2007-ben azzal szembesült, hogy egy más terméktulajdonságot, a szoftver kezelhetőségét a piac nagyobbra értékeli. A Nokia nem volt egyedül a piac

²⁵ Ennek megfelelően a vállalat gyártókapacitásokkal is rendelkezik. [nokia.com, é.n.]

félreértelmezésével: a RIM/Blackberry stratégiáját az üzleti felhasználóknak szánt okostelefonokra építette, mivel úgy vélte, főként üzletemberek fogják az okostelefonok funkcióit használni. [Gustin, 2013]

A Nokia azonban még az ezt követő években sem ismerte fel a változás szükségességét: a vállalat csak 2011-ben jelentette be, hogy feladva saját fejlesztési terveit (Symbian, MeeMo, MeeGo), a Microsoft operációs rendszerét fogja saját telefonjaihoz használni. A vállalat okostelefon-üzletága azonban veszteséges maradt. [Reed, 2013]

A Nokia tehát kudarcot vallott a környezethez való adaptációban, és – habár birtokában volt a szükséges technológiáknak – megfelelő üzleti modell hiányában nem volt képes kihasználni azt. A Nokia rossz fogyasztói szegmensnek kínált egy rossz értékajánlatú okostelefont. Ez az iPhone megjelenésével nyilvánvalóvá vált. A Nokia ráadásul saját fejlesztésű operációs rendszerével (azaz egy értékes erőforrással) elköteleződött az általa alkotott környezetkép iránt. Uralkodó gondolkodásmódja általi útfüggőségben nem volt képes üzleti modelljének innoválására, így tartós versenyelőny kialakítására.

Látható tehát, hogy a sikeres üzleti modell innováció komoly korlátokba ütközhet. Már az alapok, a környezet és az érték meghatározása sem egyértelmű, és ha a vállalat meghatározza ezeket, akkor sem biztos elérésük. Mivel a vállalatok környezete illetve saját működése túl komplex ahhoz, hogy minden információ rendelkezésre álljon, az egyének és szervezetek sematizálják, egy uralkodó gondolkodásmód szerint strukturálják azt, így – habár megragadhatóvá teszik – végzetesen le is egyszerűsíthetik azt. Az uralkodó gondolkodásmód dilemma a kihasználás túlhangsúlyozásának problémakörét járja körül: ha adott egy szemléletmód, amely szerint a vállalat a környezetet és saját működését érthető szintre egyszerűsíti, adaptációs politikája egy, a vállalat a saját tapasztalataira (saját gondolkodásmódjára) épülő alkalmazkodást fogja előnyben részesíteni. Ilyen útfüggőség áldozata lett a Nokia az okostelefon-piac változásának hatására.

Azonban még helyes helyzetfelismerés esetén sem garantált a vállalat helyes adaptációja, mivel a vállalat korábbi döntései következtében anyagilag is elköteleződik (gépek, technológiák, alkalmazottak) bizonyos képességek mellett, amelyeket nehezen vagy egyáltalán nem tud lecserélni. Ez az útfüggőség megjelenik az üzleti modell innovációban,

ahol a vállalat jelenbeli üzleti modellje akadályozhatja meg egy új, hatékonyabb üzleti modell bevezetését.

5.3 Dinamikus képességek: a sikeres üzleti modell innováció elérése

Az előző fejezet alapján látható, hogy az üzleti modell innováció szemlélet kell, hogy az adaptáció alapját képezze, de önmagában nem elég ahhoz, hogy sikeressé tegye azt. Ebben a fejezetben kitekintő jelleggel egy lehetséges megoldást, a dinamikus képességek keretrendszerét mutatom be.

A dinamikus képességek olyan szervezeti képességek, amelyekkel a vállalat saját erőforrásait új értékteremtő stratégiák szolgálatába állítja. [Eisenhardt & Martin, 2000] Teece dinamikus képességek koncepciója abból indul ki, hogy a vállalatnak nem elég pusztán a versenyelőny megszerzéséhez szükséges erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznie, úgynevezett dinamikus képességekre is szüksége van. Ezek nélkül a vállalat ugyan kialakíthat jövedelmező pozíciókat, de csak rövid távon. A vállalatnak a tartós versenyelőny fenntartásához három dinamikus képességre van szüksége: a lehetőségek és veszélyek “megérzésére”²⁶ és alakítására (sensing and shaping); a lehetőségek “megragadására”²⁷ (seizing); “veszélyek kezelése és rekonfiguráció”²⁸ (managing threats and reconfiguration). [Teece, 2007]

Teece szerint a vállalatnak meg kell “éreznie” (sensing) és alakítania kell az új lehetőségeket és veszélyeket maga körül²⁹, azaz folyamatosan figyelnie kell környezetét, keresnie kell a lehetőségeket. Ezeket két úton érzlelheti a vállalat: vagy a vállalkozói szemlélet a meglévő információk alapján talál rá, vagy az új információ és tudás hoz létre új lehetőségeket (ilyen például egy K+F fejlesztés eredményeként létrejött technológia). A vállalat feladata ezt követően az, hogy megragadja ezeket: fenntartsen olyan képességeket, amelyek lehetővé teszik új lehetőségek beépítését, majd építsen köré üzleti modellt, fektessen bele. A

²⁶ Saját fordítás

²⁷ Saját fordítás

²⁸ Saját fordítás

²⁹ Teece szerint ez az értelmezés eltér March felfedezés-kihasználás kettősétől, mivel a lehetőségek megérzése nem feltétlenül vonja maga után jelentős erőforráselköteleződést. [Teece, 2007]

vállalatnak ugyanakkor a meglévő erőforrásait is folyamatosan újra kell kombinálnia és konfigurálnia, mert a versenyképesség éppúgy épít a meglévőre (a rutinra), mint az új lehetőségekre. A dinamikus képességek keretrendszere összességében azt állítja, hogy a vállalatot meghatározza múltja, de nem ejti csapdába. [Teece, 2007]

A dinamikus képességek tehát a képességek menedzselésének képességeiként írhatóak le, amelyek lehetővé teszik a versenyképesség fenntartását egy gyorsan változó környezetben; lehetővé teszik, hogy a vállalat ne kerüljön végzetes útfüggőségbe, így megteremtik a sikeres üzleti modell innováció alapjait.

6. Összefoglalás

Dolgozatomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy miért lehet sikeres adaptációs eszköz az üzleti modell innováció. Vizsgálatomat a szervezeti adaptáció bemutatásával kezdtem, amelyben definiáltam azt, igazoltam szükségességét, illetve rávilágítottam az adaptációt körülvevő nehézségekre is: a környezet nem vagy nehezen megismerhető, és még annak ismeretében sem feltétlenül garantált a siker. Sikeres ellenpéldaként a Tesla esetét mutattam be, amely képes volt az elfogadott környezet értelmezésével szembemenni, elektromos autóival egy piacot, a prémium elektromos autókét újraértelmezni. Ezt követően az adaptáció következtében létrejövő és arra visszaható szervezeti tudást helyeztem el az adaptáció fogalomkörében. A szervezeti tudást a szervezetek – vagy jelen esetben: a vállalatok – azon képességeiként definiáltam, amely lehetővé teszi azok számára erőforrások kombinálását. Ezt a megközelítést az erőforrás alapú elméleten keresztül összekötöttem a vállalat stratégiaalkotó tevékenységével. Ezt követően a stratégia és az üzleti modell kapcsolatát vizsgáltam, majd megállapítottam, hogy a stratégia feladata egy olyan üzleti modell kiépítése, amely a vállalat számára biztosítja annak tartós versenyelőnyét. Ennek kapcsán bemutattam a svájci Swatch esetét, amely megújulását az üzleti modellben koncepciójában rejlő értékteremtésnek köszönheti.

A fogalmi keretet felhasználva így értelmezhettem az üzleti modell innovációt is, amely más értelmezésekkel szemben kiterjeszti az értékteremtést a vállalat egészére, a versenyelőnyt pedig a vállalat tevékenységi rendszerébe rejti, így biztosítja annak nehezen másolhatóságát. Ezzel tehát választ adtam dolgozatom kérdésére: az üzleti modell innováció azért sikeres adaptációs eszköz, mert a vállalat tartós értékteremtését helyezi fókuszba, így biztosíthatja

annak tartós versenyelőnyét is. A Microsoft esete igazolja – habár az események relatív frissessége miatt ez egyelőre nem tényszerű – hogy a vállalat üzleti modelljének innovációja különösen szükséges lehet a romboló innováció kivédésére.

Végezetül felhívtam rá a figyelmet, hogy az üzleti modell innováció habár szükséges, de nem elégséges feltétele a megfelelő adaptációnak: a vállalatok a cél meghatározása ellenére könnyen elbukhatnak az ahhoz vezető úton: jó példa erre a Nokia, amely az iPhone megjelenését követően, lassú adaptációja folytán elvesztette piacvezető szerepét; ennek elkerülése érdekében tehát érdemes lehet ezen problémákat tudatosítani és kivédeni például a dinamikus képességek keretrendszerével.

Irodalomjegyzék

- Amit, Raphael & Shoemaker, Paul J.H. [1993]
Strategic Management Journal, 14. évfolyam, 1. szám, 33-46. oldal
- Amit, Raphael & Zott, Christoph [2012]: Creating Value Through Business Model Innovation.
MIT Sloan Management Review, 53. évfolyam, 3. szám
- Antal, Zsuzsanna & Dobák, Miklós [2010]: Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése.
Aula Kiadó, Budapest
- Anthony, Sebastian [2014]: Microsoft posts record revenue, profits due to strong Xbox, Windows Phone, and enterprise sales.
Letöltés helye: <http://www.extremetech.com/computing/175350-microsoft-delivers-record-revenue-profits-due-to-strong-xbox-windows-phone-and-commercial-sales>
Utolsó letöltés: 2014. március 26.
- Barney, Jay [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.
Journal of Management, 17. évfolyam, 1. szám, 99-120. oldal
- Barney, Jay & Wright, Patrick M. [1998]: On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage.
John Wiley & Sons, Inc.
- Barry, Keith [2012]: Tesla Model S Coming June 22
Letöltés helye: <http://www.wired.com/autopia/2012/05/tesla-model-s-coming-june-22nd/>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.
- Benner, Mary J. & Tushman, Michael L. [2003]: Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.
Academy of Management Review, 28. évfolyam, 2. szám, 238-256. oldal
- Burns, Matt [2014]: Tesla Announces Ambitious European Expansion Plans.
Letöltés helye: <http://techcrunch.com/2014/03/04/tesla-announces-ambitious-european-expansion-plans/>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.
- Casadeus-Masanell, Ramon & Ricart, Joan Enric [2010]: From Strategy to Business Models and onto Tactics.
Long Range Planning, 43. szám, 195-215. oldal
- Chesbrough, Henry [2007]: Business model innovation: it's not just about technology anymore.

Adapt or die

Strategy and Leadership, 35. évfolyam, 6. szám, 12-17. oldal

Chesbrough, Henry [2010]: Business Model Innovation: Opportunities and Barriers.
Long Range Planning, 43. szám, 354-363. oldal

Chikán, Attila [2008]: Vállalatgazdaságtan – 4. átdolgozott, bővített kiadás.
Aula Kiadó, Budapest.

Christensen, C. [1997]: The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great
Firms to Fail. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

crunchbase.com [é.n.]: Tesla Motors
Letöltés helye: <http://www.crunchbase.com/company/tesla-motors>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

[crunchbase.com](http://www.crunchbase.com) [é.n. B]: Microsoft
Letöltés helye: <http://www.crunchbase.com/company/microsoft>
Utolsó letöltés: 2014. március 26.

Demil, Benoit & Lecocq Xavier [2010]: Business Model Evolution: In Search of Dynamic
Consistency.
Long Range Planning, 43. évfolyam, 227-246. oldal

DeMorro, Christopher [2014]: Tesla Supercharger Network Now Cover Coast-to-Coast Drive
Letöltés helye: <http://gas2.org/2014/01/27/tesla-supercharger-network-now-cover-coast-coast-drive/>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Dilger, Daniel Eran [2013]: How Apple's iPhone rapidly destroyed Nokia's world leading
Symbian platform.
Letöltés helye: <http://appleinsider.com/articles/13/10/10/how-apples-iphone-rapidly-destroyed-nokias-world-leading-symbian-platform>
Utolsó letöltés: 2014. március 14.

Donzé, Pierre-Yves [2011]: The comeback of the Swiss watch industry on the world market: a
business history of Swatch group (1983-2010).
Letöltés helye: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/30736/1/MPRA_paper_30736.pdf
Utolsó letöltés: 2014. március 12

Drake, Sarah [2014]: Tesla foreign sales outlook bumps stock to record high
Letöltés helye: <http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2014/02/11/tesla-foreign-sales-outlook-bumps.html>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Adapt or die

Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. [2000]: Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21. évfolyam, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities

finance.yahoo.com [é.n.]: Tesla Motors Inc. Stock Chart.
Letöltés helye: <http://finance.yahoo.com/echarts?s=TSLA+Interactive#symbol=TSLA;range=5y>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Foss, Nikolai J. [1996]: Firms, Incomplete Contracts, Organizational Learning.
Danish Research Unit For Industrial Dynamics (DRUID) working paper

gartner.com [2014]: Gartner Says Worldwide PC, Tablet and Mobile Phone Shipments to Grow 4.5 Percent in 2013 as Lower-Priced Devices Drive Growth
Letöltés helye: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2610015>
Utolsó letöltés: 2014. március 14.

Grant, Robert M. [1991]: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.
California Management Review, 33. szám, 114-135. oldal

Grant, Robert M. [1996]: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm
Strategic Management Journal, 17. évfolyam, Special Issue: The Knowledge and the Firm, 109-122. oldal

Gustin, S. [2013]: The Fatal Mistake That Doomed BlackBerry.
Letöltés helye: <http://business.time.com/2013/09/24/the-fatal-mistake-that-doomed-blackberry/>
Utolsó letöltés: 2013. március 14.

Grundberg, Sven [2014]: Nokia unveils Nokia X — its first Android phone
Letöltés helye: <http://www.marketwatch.com/story/nokia-unveils-nokia-x-its-first-android-phone-2014-02-24>
Utolsó letöltés: 2014. március 26.

Hamermesh, Richard C. & Marshall, Paul W. & Pirmohamed, Taz [2002]: Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur.
Harvard Business Review, januári szám

Harman, Scott & Steinberger-Wilckens, Robert & Dan van der Horst [2013]: Disruptive innovations: The case for hydrogen fuel cells and battery electric vehicle.
International Journal of Hydrogen Energy, 38. évfolyam, 35. szám. 15438-15451. oldal

Adapt or die

Hodgson, Geoffrey M. [2011]: Evolutionary Economics.

Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS-Unesco)

Letöltés helye: http://www.docunator.com/bigdata/2/1370352209_bf08e11e70/e6-28-31.pdf

Utolsó letöltés: 2014. március 23.

Ingraham, Nathan [2014]: Tesla announces plans to build battery-producing 'Gigafactory' in the US by 2017

Letöltés helye: <http://www.theverge.com/2014/2/26/5450900/tesla-announces-plans-to-build-battery-producing-gigafactory>

Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Johnson M. W. & Christensen, C.M. & Kagermann H. [2008]: Reinventing Your Business Model.

Harvard Business Review, 2008 decemberi szám

Kahnemann, Daniel & Tversky Amos [1979]: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.

Econometrica, 47. évfolyam, 2. szám, 263-292. oldal

Letöltés helye: http://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/prospect_theory.pdf

Utolsó letöltés: 2014. március

Kogut, Bruce & Zander, Udo [1992]: Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.

Organization Science, 3. évfolyam, 3. szám, 383-397. oldal

Leonard-Barton, D. [1992]: Core capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development.

Strategic Management Journal, 13. évfolyam, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal.

March, James G. [2006]: Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence.

Strategic Management Journal, 27. szám, 201-214. oldal

March, James G. [1991]: Exploration and Exploitation in Organizational Learning.

Organization Science, 2. évfolyam, 1. szám, különleges kiadás.

Letöltés helye: <https://sjbae.pbworks.com/f/march+1991.pdf>

Utolsó letöltés: 2014. március 16.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph [1998]: Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.

The Free Press, New York.

Molnár, Boglárka & Zulik, Ákos [2011]: Kódfejtegetések a szervezeti valóságban.

Rajk László Szakkollégium, Stratégia kurzus beszámoló, 2011

Nelson, R. R. [1991]: Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?
Strategic Management Journal, 12. szám, 61-74. oldal

Nelson, R.R. [2002]: Bringing institutions into evolutionary growth theory.
Journal of Evolutionary Economics, 12. évfolyam, 17-28. oldal

nokia.com [é.n.]: Production facilities

Letöltés helye: <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/production-facilities/production-facilities/>

Utolsó letöltés: 2014. március 14.

Nonaka, Ikujiro [1994]: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.
Organization Science, 5. évfolyam, 1. szám, 14-37. oldal

North, Douglas C. [1992]: The New Institutional Economics and Development.
American Economist, 1992 tavasz, 3-6. oldal

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Modell Generation.
John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Paiva, Ely Laurenó & Roth, Aleda V. & Fensterseifer, Jaime Evaldo [2007]: Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis.
Journal of Operations Management, 26. évfolyam (2006) 115-132. oldal

Peteraf, Margaret A. [1993]: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.
Strategic Management Journal, 14. évfolyam, 3. szám, 179-191. oldal

Pierce, David [2013]: Microsoft buying Nokia's phone business in a \$7.2 billion bid for its mobile future
Letöltés helye: <http://www.theverge.com/2013/9/2/4688530/microsoft-buys-nokias-devices-and-services-unit-unites-windows-phone>
Utolsó letöltés: 2014. március 26.

Porter, Michael E. [1996]: What is Strategy?
Harvard Business Review, 1996 november-decemberi szám, 61-78. oldal

Porter, Michael E. [1991]: Towards a Dynamic Theory of Strategy.
Strategic Management Journal, 12. évfolyam, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991 tél, 95-117. oldal

Prahalad. C.K. & Bettis, Richard A. [1986]: The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance.

Adapt or die

Strategic Management Journal, 7. évfolyam, 6. szám, 485-501. oldal

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary [1990]: The Core Competence of the Corporation
Harvard Business Review, 1990 május-júniusi szám, 78-90. oldal

Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian & Probst, Gilbert & Tushman, Michael L. [2009]:
Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained
Performance.
Organizational Science, 20. évfolyam, 4. évfolyam, 685-695. oldal

Reed [2013]: Nokia narrows Q3 loss as Lumia sales spike
Letöltés helye: <http://bgr.com/2013/10/29/nokia-q3-2013-earnings/>
Utolsó letöltés: 2014. március 14.

Rogowsky, Mark [2013]: Tesla Sales Blow Past Competitors, But With Success Comes
Scrutiny.
Letöltés helye: <http://www.forbes.com/sites/markrogowsky/2014/01/16/tesla-sales-blow-past-competitors-but-with-success-comes-scrutiny/>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Rolek, Tamás [2012]: A dinamikus térkép - Az üzleti modell innováció beillesztése a stratégiai
irodalom sarokkövei közé
Rajk László Szakkollégium, Stratégia kurzus beszámoló, 2012

Seddon, Peter B. & Lewis Geoffrey P. [2003]: Strategy and Business Models: What's the
difference?
Konferencia kiadvány. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 2003. július
10-13.

Simon, Herbert [1959]: Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science.
The American Economic Review, 49. évfolyam, 3. szám, 253-283. oldal

Suárez, F. F. & Utterback, J. M. [1995]: Dominant Designs And The Survival Of Firms.
Strategic Management Journal, 16. évfolyam, 415-430. oldal

Taylor, Bill [2010]: The Timeless Lessons of "Mr. Swatch"
Letöltés helye: <http://blogs.hbr.org/2010/06/the-timeless-lessons-of-mr-swa/>
Utolsó letöltés: 2014. március 12.

Teece, David J. [2007]: Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations
of (Sustainable) Enterprise Performance.
Strategic Management Journal, 28. évfolyam, 1319-1350. oldal

Adapt or die

Teece, David J. [2010]: Business Models, Business Strategy and Innovation.
Long Range Planning, 43. évfolyam, 172-194. oldal

teslamotors.com [é.n. A]: About Tesla
Letöltés helye: <http://www.teslamotors.com/about>
Utolsó letöltés 2014. március 18.

teslamotors [é.n. B]: Roadster
Letöltés helye: <http://www.teslamotors.com/roadster>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Troianovski, Anton & Sven Grundberg [2012]: Nokia's Bad Call on Smartphones
Letöltés helye: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304388004577531002591315494>
Utolsó letöltés: 2014. március 14.

Wernerfelt, Birger [1984]: A Resource-based View of the Firm.
Strategic Management Journal, 5. szám, 171-180. oldal

Wohlsen, Marcus [2014]: Car Dealers Are Terrified of Tesla's Plan to Eliminate Oil Changes
Letöltés helye: <http://www.wired.com/business/2014/03/car-dealers-fear-teslas-plan-end-oil-changes-forever/>
Utolsó letöltés: 2014. március 18.

Young, Anthony [1999]: Markets in Time: The Rise, Fall, and Revival of Swiss Watchmaking
Letöltés helye: http://www.fee.org/the_freeman/detail/markets-in-time-the-rise-fall-and-revival-of-swiss-watchmaking
Utolsó letöltés: 2014. március 12.

Zott, Christoph & Amit, Raphael & Massa, Lorenzo [2010]: The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research.
IESE Business School, Working paper

Zott, Christoph & Amit, Raphael [2010]: Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change.
IESE Business School, Working paper