

OTDK DOLGOZAT

2015

**ÁLLANDÓK ÉS VÁLTOZÓK: ÜZLETI MODELLEK
ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE AZ INTERAKTÍV SZÓRAKOZTATÓ
IPARBAN**

**Constants and variables: Comparative analysis of business models in the
interactive entertainment industry**

Kézirat lezárása: 2014. november 5.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Az interaktív szórakoztatóipar strukturális elemzése	3
2.1. Az új belépők fenyegetése.....	4
2.2. A vetélkedés élessége a már működő versenytársak között	6
2.3. A helyettesítő termékek szorítása.....	7
2.4. A vevők alkupozíciója.....	8
2.5. A szállítók alkupozíciója	12
3. Üzleti modellek	14
3.1. Az üzleti modell fogalma, építőkövei és viszonya a valósághoz	14
3.2. Vásárlói hasznosságtérkép.....	18
3.3. Az üzleti modellek jótékony ciklusai	20
3.4. Üzleti modellek versenye	21
4. Üzleti modellek a konzoliparban.....	23
4.1. Elemzési szempontok	27
4.2. A hetedik generáció üzleti modelljei.....	28
4.2.1. Az Xbox 360	28
4.2.2. A PlayStation 3.....	30
4.3. A nyolcadik generáció konzoljai	36
4.3.1. Az Xbox One.....	36
4.3.2. A PlayStation 4.....	38
4.4. Eredmények és következtetések	42
5. Összegzés	47

Ábra- és táblázatjegyzék

Ábrák

1. ábra: Rendszerek hierarchiája.....	15
2. ábra: Egy 60 dolláros video játék anatómiája.....	26
3. ábra: A PlayStation divízió veszteségei	33
4. ábra: Konzoleadások a generáció első felében.....	35
5. ábra: Erőviszonyok a konzolpiacon.....	41
6. ábra: Az ideális üzleti modell alapkövei	45
7. ábra: Jótékony ciklusok fenntartása.....	46

Táblázatok

1. táblázat: A vevő hasznossági (utility) mátrixa	19
2. táblázat: További példák a platform-központú piacokra	23

1. Bevezetés

Az interaktív szórakoztató iparág közgazdasági szempontból legérdekesebb szegmense a konzolpiac, mivel itt két komoly erőt képviselő transznacionális vállalat versenyez egymással a globális piacon. A Sony és a Microsoft tavalyi generációváltása a PlayStation, illetve az Xbox brand esetében, kitűnő alkalmat szolgáltat arra, hogy megvizsgálhassam az iparági jellemzőket, és az iparági versenyben alkalmazott üzleti modelleket.

Ezen dolgozat célja, hogy a két nagyvállalat jelenlegi, és múltbeli stratégiáját megvizsgálva, meghatározzam azokat a kulcstényezőket, amelyek elengedhetetlenek egy sikeres termék kibocsátásához, és azt is, hogy milyen új, az előző generációban még nem létező, kihívásokkal kell szembenéznie a két említett cégnek, ha meg akarják őrizni a piacon megszerzett pozíciójukat. Az elemzéshez a két vállalat stratégiájának és prioritásainak meghatározott szempontok szerinti összehasonlítását, és a legfontosabb piacokat jellemző statisztikai adatokat fogom megvizsgálni.

Dolgozatomat akkor ítélem sikeresnek, ha választ kapok az alábbi három kérdésre: *Létezik-e olyan tényező, vagy tényezőcsoport a konzolpiac üzleti modelljeiben, amely képes előre determinálni a sikert? Amennyiben létezik, akkor összeáll-e egy ideális üzleti modellé? Az ideális üzleti modell elemei egyenrangúak, vagy eltérnek fontosság tekintetében?*

Amennyiben sikerül megragadnom azokat a kulcskomponenseket, amelyek megfelelő alkalmazásával lehetőség van hatékonyan érvényesülni ezen a piacon, akkor képes leszek felvázolni egy sikeresen alkalmazható, ideális üzleti modellt. A vizsgálathoz abból a feltételezésből indulok ki, hogy ezeket a kulcselemeket fel lehet osztani olyan konstans tényezőkre, amelyek minden konzolgenerációban egyaránt jelen vannak, és olyan változó tényezőkre, amelyek generációról generációra különbözőek lehetnek.

Első lépésként bemutatom magát az iparágat és elemzem a legfontosabb jellemzőit. Ezt azért tartom kiemelten fontosnak, mert a konzolpiaci mikro folyamatok teljes megértéséhez elengedhetetlen a makro környezet ismerete, mivel csak így lehet feltárni az egyes döntések mögött meghúzódó logikát.

Miután ecseteltem az iparág legfontosabb makro tényezőit, rátérek az üzleti modellek általános bemutatására. Bemutatom az üzleti modellek legfontosabb jellemzőit, és különös figyelmet fordítok azokra az elemekre, amelynél úgy érzem, hogy relevánsak a konzolpiacon alkalmazott modellek leírásához.

A harmadik fejezetben az előző két fejezet elméleti alapjaira támaszkodva összevetem egymással a hetedik és a nyolcadik generációban alkalmazott üzleti modelleket, és miután levontam a megfelelő következtetéseket, megkísérlek összeállítani egy olyan üzleti modellt, ami egyrészt szilárd alapokon nyugszik, így maximalizálva az elérhető potenciált, másrészt pedig kitérek azokra az elemekre is, amik elengedhetetlenek a hosszú távú siker biztosításához.

A témán elméleti megalapozásához a számos elolvasott szakirodalom közül azokat használtam fel, amelyeket kiemelkedően relevánsnak találtam. Ezeket kiindulási pontnak használva fogom részletesen felvázolni dolgozatom elméleti alapjait. Az iparági keretek felvázolásához Michael E. Porter módszertanát kívánom felhasználni, mivel úgy vélem, hogy kellően kiforrott és a konzolipar iparági elemzésére maradéktalanul megfelel. Az üzleti modellek elméleti megalapozására Barakonyi Károly egyik, rendkívül alapos cikkét fogom felhasználni, míg az üzleti modellek gyakorlati jellemzőit Casadesus munkája segítségével kívánom megragadni. Dolgozatom lényegi részét folyóiratcikkek és online források alapján fogom felépíteni, az utóbbi túlsúlyával. Ehhez azért folyamodom, mert a témában elenyésző mennyiségű szakirodalom jelent meg, és ezek többsége mára már elavult információkat tartalmaz.

2. Az interaktív szórakoztatóipar strukturális elemzése

Ahhoz, hogy behatóan elemezhesük a SONY és a Microsoft által alkalmazott üzleti modelleket, legelőször meg kell vizsgálni annak az iparágnak a struktúráját, amelyben ez a két cég végzi a tevékenységét.

Ez azért elengedhetetlen, mert az adott iparág kialakult struktúrája alapjaiban determinálja a verseny játékszabályait, a vállalat számára lehetséges stratégiákat, végső soron pedig meghatározza azt is, hogy milyen üzleti modellel lehet sikert aratni. (Porter 1993)

Az iparágak fontosabb jellemzője, hogy struktúrájuk a benne levő, és az újonnan belépő vállalatok számára olyan adottságként jelenik meg, amit egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben képesek megváltoztatni. Mivel az iparági struktúra és az iparágon kívüli külső erők azonos mértékben érintik az iparágban működő valamennyi céget, a vállalatok sikerességét nagyban meghatározza, hogy milyen hatékonyan képesek reagálni ezekre az adottságokra. (Porter 1993)

Ezen reakciók összességéből jön létre az iparági verseny és határozódik meg a kialakult verseny erőssége. Ebből következik, hogy az iparági verseny legfontosabb jellemzőit, nem a versenytársak viselkedése határozza meg, hanem az adott iparág gazdasági struktúrája. A versenytársak viselkedése már csak a kialakult struktúrára adott válasz (Porter 1993).

Egy adott iparágban a verseny öt alapvető versenytényezőtől függ. Ezek név szerint: *az új belépők fenyegetése, a verseny a már működő vállalatok között, a helyettesítő termékek, vagy szolgáltatások fenyegetése, a vevők alkupozíciója és a szállítók alkupozíciója*. Ezek együttes ereje szabja meg az iparág profitlehetőségeit, amit a befektetett tőke hosszú távú megtérülésével tudunk mérni (Porter 1993).

Egy adott vállalat versenystratégiájának mindig az a célja, hogy olyan pozíciót alakítson ki magának az iparágban, amelyből a lehető legjobban képes megvédelmezni magát ezektől a versenytényezőktől, vagy pedig képes legyen arra, hogy a maga számára kedvezően alakítsa őket. Ha megismerjük a verseny szorító erejének forrásait, akkor meghatározhatjuk a vállalatok kritikus erősségeit és gyengeségeit, amik segítségével pedig meg lehet találni azokat a kitörési pontokat, ahol a vállalat stratégiája megváltoztatásával a lehető legnagyobb nyereségre tehet szert, emellett meghatározhatók azok, az iparág fejlődési irányából következő lehetőségek és veszélyek, amelyek befolyásolhatják a vállalatok működését (Porter 1993).

A fejezet további részében a fentebb említett öt versenytényező segítségével bemutatom az interaktív szórakoztatóipart konzol szegmensét (a továbbiakban konzolipar).

2.1. Az új belépők fenyegetése

Egy adott iparág új belépői új kapacitás hoznak magukkal, amelyet gyakran jelentős erőforrások felhasználásával támogatnak. Az új belépők célja, hogy akkora piaci részesedésre tegyenek szert, amellyel képesek elérni a profitábilis működést. Ezt a piaci részesedést azonban csak az iparágban már jelenlevő vállalatok kárára szerezhetik meg. Az új belépők letörhetik az árakat, növelhetik a jelen levők költségeit, ami pedig együttesen jelentősen csökkenti a jövedelmezőséget (Porter 1993).

Az iparágba történő belépés fenyegetése függ az ott érvényesülő belépési korláttól és a már létező vállalatok reakciójától. Ha a korlát magas és/vagy az új belépő komoly reakciókra számíthat a versenytársak részéről, akkor az új belépés fenyegetése csekély (Porter 1993).

Azoknak a vállalatoknak, akik be akarnak lépni a konzoliparba főként két jelentős korláttal kell szembenézniük: a tőkeszükséglettel és a termékmegkülönböztetéssel (Porter 1993).

Ahhoz, hogy egy potenciális új belépőnek valós reményei legyenek a versenyképességet tekintve a már jelen lévő cégekkel szemben, hatalmas pénzforrásokat kell mozgósítania és lekötnie. Ahogy más elektronikai iparágakban, úgy a konzoliparban is előszeretettel használják azt az üzleti modellt, hogy egy új termék fejlesztésénél és bevezetésénél óriási összegeket tesznek a kutatás és fejlesztésbe és kezdetben veszteséggel értékesítik az új terméket, amit aztán a következő évek magas eladásaival kompenzálnak.¹

A konzoliparban viszont egy új hardver kifejlesztése és piacra dobása akár több milliárd amerikai dollárra is rúghat. Egy konzol megtervezésénél elsőször azt kell eldönteni, hogy mely komponenseket akarja kifejleszteni a konzolgyártó saját kezűleg és mely komponenseket szerzi be más elektronikai cégektől.

Ha a konzolgyártó úgy dönt, hogy a konzol valamelyik központi elemét (például a processzort) saját maga fejleszti ki, akkor az értelemszerűen jelentősen megemeli a beruházandó tőke mennyiségét. Ennek a megközelítésnek az az előnye, hogy az adott konzolgyártó, mindenképpen rendelkezni fog olyan hardverspecifikációval, ami teljesen megkülönbözteti a versenytársaktól.

A konzolgyártó dönthet úgy, hogy megbízást ad egy külső cégnek, aki pedig kifejleszti a speciális hardvert a konzolgyártó igényei szerint. Ez a megközelítés kisebb beruházást

¹ <http://www.v3.co.uk/v3-uk/news/1946582/playstation-costs-sony-dear> Letöltve: 2014. 07. 05.

igényel, mint a saját fejlesztés, de a megrendelés egyedisége, és az egyéb fejlesztési költségek miatt ez is jelentős költségekkel jár.

A harmadik út pedig az, ha a konzolgyártó a piacon már fellelhető komponenseket kíván felhasználni a saját termékéhez. Nyilván ez az eljárás a legolcsóbb, hiszen itt csak szerződést kell kötni az adott külső céggel. Azonban itt is felmerülnek fejlesztési költségek. Mivel ebben az esetben hozott anyagból dolgozik a konzolgyártó, itt a legnehezebb megkülönböztetni a saját terméküket a riválisokétól, és ebben az esetben azt is nehéz elérni, hogy a más cégek által gyártott komponensekből felépülő végleges hardver teljesen megfeleljen a konzolgyártó elvárásainak. Annak érdekében, hogy ezeket a problémákat át lehessen hidalni, a konzolgyártó némileg módosíthatja a komponenseken, hogy egyedibbé és használhatóbbá tegye őket. Itt a fejlesztéseket tekintve az a konzolgyártó legfontosabb feladata, hogy úgy hajtson végre módosításokat a különböző komponenseken, hogy azok a lehető leghatékonyabban legyenek képesek együttműködni, maximalizálva az elérhető teljesítményt.

A konzol specifikációnak meghatározása mellett a kiegészítő szolgáltatások is jelentős összegeket emésztene fel. A végleges konzolnál azt is figyelembe kell venni, hogy jelenlegi piacon már nem lehet életképes egy olyan hardver, amely nem multifunkciós. A konzolnak alkalmasnak kell lennie internetezésre, filmnézésre, zenehallgatásra, alkalmazások kezelésére és számos egyébre is. Emellett a saját online infrastruktúra kiépítése is rendkívül költséges beruházás. Ha az új belépők versenyképességre törekszenek, akkor ezeket a tényezőket sem hagyhatják figyelmen kívül.

Ahhoz, hogy egy ilyen méretű befektetés megtérüljön folyamatosan kiváló eladási mutatókra van szükség. A konzolpiac szereplői minden egyes új hardverrel hatalmas kockázatot vállalnak, mivel ha termék nem lesz versenyképes, akkor az akár az egész cég/divízió stabilitását is veszélyeztetheti. Erre jó példa a Sega Dreamcast fiaskója.²

A konzolpiacra való belépés másik komoly korlátja a termékmegkülönböztetés, mivel a piac három legjelentősebb szereplője a Nintendo, a Microsoft Xbox és a Sony PlayStation rendkívül erős jelenléttel bír. A Nintendo 1983-ban dobta piacra az első konzolját a NES-t (Nintendo Entertainment System), a Sony 1994-ben indította útjára a PlayStation brand-et. A Microsoft pedig 2001-ben szállt be a versenybe az Xbox-szal. Mindhárom cégnek évek kemény munkájával sikerült csak egy versenyképes márkát létrehozni, és kiépíteni egy hűséges vásárlói kört. Ezen felül mindhárom cég rendelkezik olyan stratégiával, amivel a hezitáló fogyasztók millióit kívánják elérni.

² <http://www.cnet.com/news/sega-dreamcast-gamings-most-magnificent-failure-video/> Letöltve: 2014. 07. 05.

Összegezve, egy olyan vállalatnak, aki a konzolpiacra való belépésben gondolkodik, rendkívül nagy problémát jelent, hogy a piacot uraló három cég stabil pozícióval és hűséges fogyasztók széles bázisával rendelkezik, akiket nagyon nehéz rábírní a váltásra.

Az új belépőknek az lehet az egyetlen esélye, ha az el nem kötelezett fogyasztókra koncentrálnak, vagy pedig megpróbálnak megszólítani olyan fogyasztói csoportokat is, akiket eddig nem sikerült bevonozania a három cégnek.

2.2. A vetélkedés élessége a már működő versenytársak között

A konzolipar erősen koncentrált, ahogy már az előzőekben is említettem, mindössze három vállalat játszik benne meghatározó szerepet. Ebből az következik, hogy a versenyző vállalatok jól ismerik egymás erejét és lehetőségeit. Továbbá a versenyben résztvevő cégek alacsony számából az is következik, hogy különösen intenzív a harc a piaci részesedésért.

A vállalatok közötti versengést jelentősen fokozza, hogy a válság hatására, 2009-től kezdve lelassult az iparág növekedése, így mindhárom cégnek létfontosságú lett, hogy minél nagyobb piaci penetrációra tegyen szert, hiszen az iparág nem bővül olyan mértékben, hogy egy alacsonyabb piaci részesedéssel is profitábilis legyen a vállalat, vagy a divízió.³

A három vállalat közül a Microsoftnak és a Sony-nak is erőteljes stratégiai érdekeltsége van a konzoliparban, mert ha ebben az iparágban eredményesen működnek, akkor nagy mértékben segíthetik az átfogó vállalati stratégiáját.

A Microsoft szempontjából azért van kiemelt jelentősége az Xbox divízióának, mert a konzolt kizárólag magánfogyasztóknak és nem más vállalatoknak értékesítik. Ezáltal lehetővé válik a Microsoft számára, hogy az Xboxot közvetítőnek használva, eljuttassák a szolgáltatásaikat és alkalmazásaikat a végfogyasztók otthonába.

A Sony számára azért fontos stratégiaailag a konzolipar, mert az itt elért eredmények jelentős versenyelőnyt jelenthetnek a vállalat többi szegmensének is. A PlayStation brand 20 éves fennállása során gigászi mennyiségű videojáték szoftvert halmozott fel és ezek közül többnek a licenszét a Sony Computer Entertainment birtokolja. Ez pedig egy olyan versenyelőny, amelyhez hasonlót a többi, fogyasztói elektronikában működő cég nem tudhat magáénak. A SCE 2014-ben tervezi elindítani a PlayStation Now nevű szolgáltatását, amely lehetővé teszi, hogy a PlayStation platformon megjelent videojátékok játszhatóak legyenek a Sony televíziókon, mobiltelefonokon és tableteken. Ez a szolgáltatás jelentősen

³ http://www.theesa.com/facts/pdfs/esa_ef_2013.pdf Letöltve: 2014. 07. 06.
<http://www.economist.com/node/15773828> Letöltve: 2014. 07. 06.

megkülönbözteti a Sony termékeket a versenytársakétól, ezen felül pedig adhat egy kis lökést a rosszul teljesítő Bravia termékeknek, és segítheti az Xperia telefonokat és tableteket a nagyobb piaci részesedés megszerzésében.⁴

2.3. A helyettesítő termékek szorítása

A videojáték szoftvereknek több évtizeden keresztül az otthoni konzolok voltak a meghatározó bázisai. Ez azonban sokat változott a 2000-es években. Az interaktív szórakoztató iparnak mindig is több résztvevője volt, mint az aktuális konzolgyártók, azonban az utóbbi egy évtizedben olyan rohamos fejlődés ment végbe a PC-s szoftverdisztribúció és a mobiltelefonok területén, hogy már komoly riválisként kell számolni velük.

2004-ben indult útjára a Valve Corporation által fejlesztett Steam, ami egy internet alapú digitális tartalomtovábbító rendszer (vagy egyszerűbben egy online áruház), amely egyben közösségi hálózat és multiplayer platform is. A Steam az indulása óta eltelt 10 évben piacvezetővé vált a videojáték szoftverek digitális disztribúciójában, messze megelőzve a Microsoft és a Sony saját online áruházát. A Steam ezen kívül olyan könnyen hozzáférhető környezetet teremtett, ahol olyan független fejlesztők is megjelenthetik a szoftvereiket, akiknek nincs olyan finansziális háttérük, hogy opció legyen a bolti forgalmazás. Ez ahhoz vezetett, hogy rengeteg olyan független játék jelenik meg, amely más esetben el se készülhetett volna, de a Steamnek köszönhetően nagy siker lett belőle. A független fejlesztők nagy száma a változatos felhozatalt is biztosítja, amely képes kielégíteni a rétegigényeket is. A Steam, és a Steamnek köszönhetően a PC, a jövőben is nagy konkurens lesz a konzolgyártóknak, amiben nagy szerepe van a digitális disztribúció általános előretörésének.⁵

Az iPhone 2007-es debütálása teljesen új távlatokat nyitott meg a mobiltelefonok számára. A mobilok alkalmassá váltak különböző alkalmazások/programok futtatására, amelyek segítségével szignifikánsan több egyéni igény tudtak kielégíteni. Ezek közé az igények közé tartoztak a mobilos videojátékok is. Míg korábban elég korlátozottak voltak a lehetőségek a mobilos játékok terén, az okostelefonok megjelenésével együtt a telefonok teljesítménye is jelentősen megnőtt, így képessé váltabb komplexebb, vizuálisan attraktívabb játékok kezelésére is.

⁴ <http://www.theverge.com/2014/9/3/6097257/sonys-xperia-z3-and-z3-compact-ps4-remote-play> Letöltve: 2014. 09. 06.

⁵ http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=26158 Letöltve: 2014. 07. 06.
<http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html>
Letöltve: 2014. 07. 06.

Az utóbbi pár évben az okostelefonok térnyerésével párhuzamosan szélesedett ki a mobiljáték piac is. Ez az iparág rendkívül vonzó a szoftverfejlesztők számára, mivel sokkal olcsóbb a fejlesztés, mint a többi platformra, viszont az hatalmas méretű installált bázis miatt potenciálisan óriási bevételre lehet szert tenni.

A konzolgyártókra több okból is veszélyt jelent a mobiljátékok térnyerése. Egyrészt azok az alkalmi fogyasztóknak, akik csak néha és keveset használnak videojáték szoftvert, viszont célzott marketing segítségével potenciális vevők lehetnének, rendelkezésére áll egy alternatív platform, ahol kielégíthetik igényeiket, ezzel viszont a konzolgyártók elesnek egy jelentős fogyasztói rétegtől (ez a megállapítás ugyancsak megállja a helyét a Facebook-os játékok tekintetében is).

A másik ok, ami miatt veszélyt jelentenek a mobiljátékok a konzoliparra, az az, hogy megváltoztatják a fogyasztók árpercepcióját. Az az alkalmi videojáték-fogyasztó, aki ahhoz szokott a mobiltelefonokon, hogy egy játékot megkaphat néhány dollárért, nem fog \$60-t fizetni egy konzoljátékért, sem pedig \$400-\$500-t a platformért.

A mobiljátékok konzoliparra gyakorolt hatása leginkább a japán piacon érezhető. A japán konzolpiac az előző generáció során (2005-2013) jelentősen összezsugorodott. Ennek a csökkenésnek számos oka van, de az egyik legfontosabb az, hogy napjainkban Japán a mobiljátékok legnagyobb piaca és a növekedés megállíthatatlannak tűnik.⁶

2013-ban a teljes japán videojáték ipar kevesebb, mint 30%-al nőtt az előző évhez képest, miközben az okostelefonos játékok piaca 178%-al nőtt 2012-höz képest. Egy olyan hatalmas piac beszűkülése, mint a Japán azt eredményezi, hogy a többi piacon sokkal intenzívebbé válik a harc a konzolgyártók között a minél nagyobb részesedés megszerzéséért.⁷

2.4. A vevők alkupozíciója

Ez a legfontosabb versenytényező a konzoliparban. Azoknak a cégeknek van a legnagyobb esélye a sikerre, amelyek a legjobban tudják felmérni és a leghatékonyabban tudnak alkalmazkodni a vevők igényeihez.

A vevők kiemelt alkupozíciója alapvetően abból ered, hogy a konzol egy elektronikai luxuscikk nem pedig alapvető fogyasztói szükséglet. Ennek megfelelően az ára sem alacsony,

⁶ <http://www.theverge.com/2014/3/20/5522320/final-fight-can-japans-gaming-industry-be-saved> Letöltve: 2014. 07. 06.

⁷ <http://www.techinasia.com/japan-smartphone-gaming-market-worth-over-5-billion-dollars-in-2013/> Letöltve: 2014. 07. 06.

elérheti a \$400/\$500-t is, sőt a konzol teljes élettartama alatt a járulékos költségek több ezer dollárra is rúghatnak. Nagy különbség viszont, hogy a hagyományos luxuscikkkel szemben a konzol nem státuszszimbólum csak egy egyszerű használati eszköz.

A \$400/\$500-os még többnek tűnik, ha megvizsgáljuk az ár/érték arányt, ugyanis a konzol önmagában rendkívül korlátozott funkcionalitással bír. Alkalmas internetezésre, alkalmazások és néhány ingyenes szoftver futtatására. Ennek az oka az, hogy a konzol egy célhardver, vagyis egy olyan platform, amely dedikált digitális tartalom lejátszására alkalmas, de ez a tartalom nem képezi a konzol részét. Ez pedig jelentősen befolyásolja a potenciális fogyasztók döntését.

A konzolok esetében a dedikált digitális tartalmat elsősorban a videojáték szoftverek, másodsorban pedig a filmek jelentik. Ez az a hozzáadott érték, amely a fogyasztó számára érdekessé teszi a konzolt és igazolhatja a megvásárlását.

A helyzetet azonban jelentősen bonyolítja, hogy a konzolgyártók egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben tudják befolyásolni, hogy mekkora mennyiségű és milyen minőségű tartalom jelenik meg a konzoljaikra.

Mindhárom konzolgyártónak vannak exkluzív címei, amiket a belső stúdióik (*first-party*) fejlesztenek, és ezért kizárólag a saját konzoljaikra jelennek meg, emellett a Sony-nak van saját filmstúdiója, ami ha csak kis mértékben is, de biztosítani tudja a folyamatos új tartalmat. Azonban a videojáték-fejlesztő stúdiók döntő többsége úgynevezett *third-party* stúdió. Ez a kifejezés azt jelenti, hogy a videojáték-fejlesztő stúdióknak nem tulajdonosa egyik konzolgyártó sem, hanem vagy önállóan működik, vagy pedig egy videojáték-kiadó tulajdonában van és általában minden platformra megjelenik az általuk fejlesztett szoftver. Mivel a *third-party* stúdiók felett a konzolgyártóknak nincs ellenőrzési joga, ezért nem tudják kontrollálni a saját konzoljukra megjelenő tartalmak többségét. Ez pedig jelentős bizonytalanságot idéz elő, ezzel a bizonytalansággal pedig a fogyasztó is pontosan tisztában van a döntése meghozatalakor.

Ugyanis a fogyasztó egy konzol megvásárlásakor nem egy kiforrott terméket vesz, amit azonnal használni tud a maga teljes pompájában (kivéve persze, ha a vásárlás a konzol életpályájának leszállóágában történik, amikor már adott a kellő mennyiségű tartalom), hanem egy ígéretet. Egy ígéretet arra, hogy vásárlása az évek elteltével egyre nagyobb értéket fog képviselni, mivel minden évben létrejön olyan minőségi tartalom, amellyel igazolni tudja a platform megvásárlását. Ezen gondolatmenet alapján kijelenthető, hogy a fogyasztó egy konzol megvásárlásakor nem terméket vesz, hanem egy beruházást hajt végre, amitől hosszú távon remél hasznot.

Ez az ígéret, ahogy azt már feljebb is kifejtettem, azonban nagyon drága, ezért a konzolgyártókat nagy kihívás elé állítja a konzol életpályájának kezdeti szakasza, hiszen ebben a periódusban elenyésző az elérhető tartalom mennyisége, és nagyon nehéz rávenni a fogyasztót, hogy kiadjon \$400/\$500-t egy olyan beruházásért, ami csak évek múlva fog megtérülni. A konzolgyártóknak azonban ennek ellenére mindent meg kell tenniük, hogy az új konzol indulásakor és az azt közvetlenül követő időszakban a lehető legtöbb terméket értékesítsék, mert ez az egyik, ha nem a legkritikusabb szakasza a konzol életpályájának. Gyakran ebben a periódusban dől el, hogy sikeres lesz a konzol, vagy pedig kudarc.

Az kezdeti periódusban kiemelt fontosságú elérni a lehető legnagyobb installált bázist, lehető legrövidebb idő alatt. Ez több tényező miatt is rendkívül fontos.

Először is a több eladott konzol nyilvánvalóan nagyobb bevételt eredményez, így pedig gyorsabban lehet visszanyerni az új konzol fejlesztésével kapcsolatos hatalmas költségeket, és hamarabb termelhet a vállalat tiszta profitot.

Másodszor, az installált bázis nagysága azért is fontos, mert ezen múlik, hogy a konzolgyártó mennyi ideig élvezzi a *third-party* stúdiók/kiadók bizalmát. Ha az installált bázis túl kicsi, vagy nem az elvárt ütemben nő, akkor a kiadó dönthet úgy, hogy a továbbiakban nem éri meg neki, hogy a szoftverei megjelenjenek az adott platformon, mert a várható bevétel nem fedezi kellően a fejlesztésre szánt összeget. Amennyiben ez a helyzet áll elő, az nagyon könnyen meg is pecsételheti egy konzol sorsát. Ha az eladások alacsony száma miatt a *third-party*-k elhagyják a platformot, akkor a konzol elesik a szoftverek egy jelentős részétől, még hozzá olyan részétől, amelyek megjelennek a rivális konzolokon, így még kevésbé lesz vonzó opció a potenciális vevők számára, ami pedig azt jelenti, hogy az eladási mutatókat sokkal nehezebb lesz felhozni a kívánatos szintre. Jelenleg ez a helyzet állt elő a Nintendo Wii U elnevezésű konzoljával kapcsolatosan.⁸

Harmadszor pedig a konzolgyártó járulékos vásárlókat is fog veszíteni, amennyiben lemarad a kezdeti időszakban. Az elmúlt generáció során a konzolok vonatkozásában is jelentősen megnőtt a videojáték szoftverek szociális oldalának súlya. Ez azt jelenti, hogy barátok, baráti társaságok előszeretettel játszanak egymással, vagy éppen egymás ellen multiplayert és kooperatív játékmódokat. Ha pedig valaki, vagy egy társaság több tagja is letette már a voksát egy adott konzol mellett, akkor a később csatlakozó barátoknak is ezt a konzolt kell megvásárolniuk, ha közösen akarnak játszani.

⁸ <http://arstechnica.com/gaming/2014/06/nintendo-third-party-publishers-will-return-as-wii-u-sees-more-system-sellers/> Letöltve: 2014. 07. 10.

A felsorolt okok miatt a konzolgyártóknak a potenciális vevők lehető legnagyobb csoportját kell bevonzaniuk már az új generáció legelején is. A potenciális vevők azonban több jelentős csoportba tagolódnak, és mindegyik csoportnak eltérőek az igényei.⁹

Az első csoportban azok a *márkahű vásárlók* vannak, akik már több generáció óta elégedetten használják az cég termékeit, ezért amikor megjelenik a konzolgyártó legújabb terméke gondolkodás nélkül meg fogják vásárolni.

A második csoportba azok a vevők tartoznak, akik *nincsenek elkötelezve egyik konzolgyártó felé sem*, viszont gyakran játszanak videojáték szoftverekkel, ezért elsődlegesen a konzol primer funkciói, és a jelenlegi, illetve a jövőbeli szoftverkínálat érdekli őket, és ezek alapján fogják meghozni végső döntésüket. A konzol megtervezésénél mindenképpen figyelembe kell venni ennek a csoportnak az igényeit, mert hosszú távon jelentős bevétel származhat tőlük.

A harmadik csoportba tartoznak az *alkalmi játékosok és azok, akik eredetileg nem is gondolkodtak egy konzol beszerzésében*. Ez a legnagyobb vevői csoport. Ezen a vevőkörnek a figyelmét leginkább a szekunder funkciókkal lehet felkelteni, ezért a konzolnak rendelkeznie kell kiterjedt multimédiás tartalmakkal, családbarát szoftverekkel és az újdonság, különlegesség érzésével.

A konzolgyártóknak az a legfontosabb feladata, hogy olyan terméket tervezzenek, amelyet minden vevő csoport vonzónak tart. Ez a siker legfontosabb záloga. Amennyiben nem sikerül kielégíteni a széles vevő igényeket, úgy a konzolipar sajátosságaiból fakadóan nagyon kevés a lehetőség a korrigálásra.

A konzolgenerációk általában 5-8 évig tartanak, ezen idő alatt nem változnak a konzol specifikációi. Ezt azt jelenti, hogy ha egy konzolgyártó olyan terméket visz ki a piacra, ami nem képes felkelteni a vevők figyelmét, akkor a fix hardver miatt hosszú évekig nincs lehetősége, hogy teljesen korrigálja a hibáit. Mivel a konzol fizikai jellemzőit nem lehet megváltoztatni, a gyártók csak a szoftveres támogatással tehetik vonzóbbá a terméküket. Ez viszont jelentősen korlátozza a mozgásterüket, különösen, ha figyelembe vesszük azt is, hogy a hardver jellemzői determinálhatják a szoftverek minőségét is.

Ha ehhez a gondolatmenethez hozzáillesztjük a belépési korlátoknál említett komoly beruházási igényt, akkor megérthetjük a konzolipari kockázatot a maga teljességében. Adott egy termék, amely bármilyen fejlesztési megközelítést választunk is, ami jó eséllyel több milliárd dolláros beruházást igényel. Ha viszont rosszul mértük fel a piacot és a vevői igényeket,

⁹ <http://www.eurogamer.net/articles/2012-05-01-iwata-wii-u-3ds-will-cater-to-core-gamers-first-mass-market-second> Letöltve: 2014. 07. 10.

akkor nem tudjuk gyorsan korrigálni a hibáinkat, és nem tudunk egy új, javított modellt a piacra vinni, akár már egy évvel később, hanem folyamatosan görgetjük magunk előtt az évről-évre gyarapodó veszteségeket. Ezt a folyamatot csak nagyon nehezen lehet visszafordítani, és akkor is csak valahol a generáció második felében lehet nyereséges a konzol, és ez nem biztos, hogy kiegyenlíti az addig elszenvedett veszteségeket.

2.5. A szállítók alkupozíciója

A konzolipar elég sajátos közeg a szállítói alkupozíció szempontjából. Ahogy már az előzőekben is említettem a konzolok hardvere minden generációban kötött, és nem lehet rajtuk változtatni a generáció alatt. Ez azonban csak a specifikációra vonatkozik, és nem pedig konkrétan a komponensekre.

Egy konzol rengeteg alkatrészből áll össze, és ezen alkatrészek többsége egyszerű felépítésű és számos forrásból beszerezhető. Például, ha egy konzol hivatalos specifikációi között 8 GB DDR3-as, vagy 8GB GDDR5-ös RAM szerepel, akkor a konzolgyártónak csak arra kell ügyelnie, hogy a megadott mennyiség és típus megegyezzen. Az, hogy a számtalan elektronikai cég közül ki szállítja a DDR3-as, vagy a GDDR5-ös RAM-ot, teljesen irreleváns. Ebben az esetben a konzolgyártónak nyilván elég tág mozgástere van a szállítókkal szemben, hiszen véleménykülönbség esetén könnyedén találhat másik beszállítót, aki képes leszállítani ugyanazt az árut.

A konzolnak vannak azonban olyan egyedi komponensei is, mint például a processzor (CPU) és a videokártya (GPU), amiket nem lehet pótolni ilyen könnyedén, mivel ezek konkrét gyártók, konkrét termékei. Ez nyilvánvalóan jelentősen megköti a konzolgyártók kezét hiszen, ha már elkötelezték magukat egy adott CPU és egy adott GPU mellett, akkor legközelebb a következő generációban változtathatnak. Azonban a szállítóknak sem áll érdekében, hogy sarokba szorítsák a konzolgyártókat.

A jelenlegi generáció mindhárom konzoljának az AMD szállítja a GPU-ját, az Xbox One-nak és a PlayStation 4-nek pedig ők szállítják a CPU-ját is. Az AMD-nek tehát nagyon komoly érdekeltségei vannak a konzoliparban. 2013 végén a cég összbevételének több 20%-át adták a PC iparon kívüli bevételek, és a cégnek az a célja, hogy a következő három évben ezt a számot 40%-50% közé növelje. Az üzlet diverzifikálása azért nagyon fontos középtávú célja az AMD-nek, mert a jelenlegi tendenciák alapján csökken a piaci részesedésük a PC iparban, és

ezzel együtt csökkenek a profitabilitási kilátásaik is, ezért az AMD-nek elemi érdeke, hogy több lábon álljon, és máshonnan próbálja kompenzálni a kieső bevételeit.¹⁰

Látható tehát, hogy első pillantásra az AMD rendkívül jó szállítói alkupozícióban van a konzolok hardveres kötöttsége miatt, viszont ezt a gyakorlatban kioltja a konzolgyártók szintén rendkívül jó vevői alkupozíciója. Ez a helyzet kölcsönös függést idéz elő, ahol minden félnek a fennakadásmentes, kölcsönösen gyümölcsöző üzleti viszony az érdeke.

¹⁰ <http://seekingalpha.com/article/1673162-advanced-micro-devices-management-presents-at-citi-global-technology-conference-transcript?page=1> Letöltve: 2014. 07. 11.

<http://www.forbes.com/sites/jasonevangelho/2014/02/19/pc-gpu-market-bounces-back-with-nvidia-up-and-amd-down/> Letöltve: 2014. 07. 11.

3. Üzleti modellek

Az előző fejezetben bemutattam, hogy milyen iparági kihívásokkal kell szembenézniük a konzoliparban versenyző vállalatoknak és azt is, hogy ezek a külső környezetből fakadó akadályok miként determinálhatják a cégek mozgásterét.

Az iparági környezet minden benne versenyző számára adottságként jelenik meg, ezért mindenkinek azonosak a lehetőségei. A vállalatok viszont jelentősen eltérhetnek egymástól abban, hogy miként próbálják kihasználni a rendelkezésükre álló lehetőségeket, és milyen döntésekkel és eszközökkel próbálják a cégüket a lehető legkívánatosabb pozícióba kormányozni. Ezen döntések és eszközök végső megtestesülése az üzleti modell.

Első lépésben részletesen bemutatom az üzleti modell fogalmát és azt, hogy miként képesek reprezentálni felfoghatatlanul komplex jelenségeket. Ezt követően a vásárlói hasznosságtérkép segítségével áttérek az elméleti alapokról az üzleti modellek gyakorlati alkalmazására. Az utolsó két alfejezetben pedig szemléltetem, hogy milyen járulékos pozitív hatási lehetnek egy jól felépített üzleti modellnek, illetve milyen lehetőségei vannak egy vállalatnak, ha egy rivális üzleti modellel kell megküzdenie.

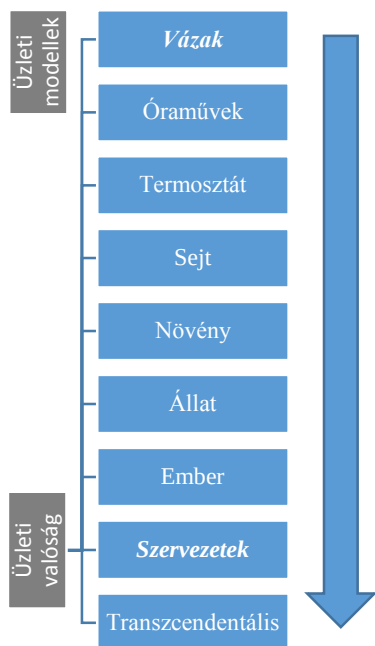
3.1. Az üzleti modell fogalma, építőkövei és viszonya a valósághoz

Általános értelemben a modellnek nevezzük egy rendszer, egy elmélet, vagy egy jelenség sematikus leírását, amely a már ismert, illetve a logikailag kikövetkeztetett tulajdonságokat szemlélteti. A modellek legnagyobb előnye, hogy megkönnyítik a megértést, és ezáltal tudják támogatni a döntéshozatalt (Barakonyi 2008).

A modell a komplex, összetettsége miatt sokszor megismerhetetlen, a maga teljességében leírhatatlan valóság kicsinyített, egyszerűsített és általánosított mása. Ezen tulajdonságai miatt a közgazdaságtudományban is előszeretettel alkalmazzák. Erre jó példa a kontrollingban használt Balanced ScoreCard, ami egy analóg modell, vagyis legfontosabb vonásaiban hasonló a valósághoz, más elemei viszont elnagyoltak, vagy mellőzöttek (Barakonyi 2008).

A modell minden esetben a valóság egy jelentősen leegyszerűsített darabja, ami csak a számunkra releváns elemeket tartalmazza. Ahhoz, hogy meg tudjuk érteni a modell valósághoz való viszonyát, szükségünk van egy modellre (Barakonyi 2008).

1. ábra: Rendszerek hierarchiája



Forrás: Boulding (1971) alapján saját szerkesztés

Boulding a rendszerek hierarchiájában kilenc szintet mutat be. Ezeket a mellékelt ábrán lehet látni (1. ábra). Az 1.-2. szinteket matematikai, vagy kibernetikai modellekkel pontosan le lehet írni, mivel ezek aránylag egyszerű rendszerek, és elegendő ismerettel rendelkezünk róluk. A 3.-4. szinttől felfelé azonban a rendszerek megismerése egyre nehezebb, és ennél fogva hiányos lesz. E szinttől felfelé már az alacsonyabb szintekről származó modellekkel próbáljuk leírni a valóságot – ezek a modellek többnyire

az 1.-2. (statikus vázak, vagy óraszerkezetek) szinten képzik le a bonyolult összefüggéseket –, azonban az ábrázolt valóság az üzleti folyamatok esetében már a 8. szintet jelenti, ami összehasonlíthatatlanul összetettebb, mint a leírására használt modell. Ez azt jelenti, hogy a modell és a valóság között óriási a távolság. Emiatt pedig az a helyzet áll elő, hogy modelljeinkből olyan összefüggések, és olyan részletek hiányozhatnak, amelyek a valóság megértéséhez nélkülözhetetlenek lehetnek (Boulding 1971).

Az üzleti modell fogalmát már az 1950-es évek óta próbálták megfelelően meghatározni, inkább kevesebb, mint több sikerrel. Az ezredforduló után azonban elkezdődött az üzleti modellek mélyebb elméleti megalapozása, és a közgazdasági vállalkozás elméleteibe való beillesztése, ez pedig lehetőséget adott arra, hogy több féle szemszögből is definiálni lehessen az üzleti modell fogalmát (Barakonyi 2008).

Osterwalder értékláncra fókuszáló meghatározása szerint: „Az üzleti modell egy olyan konceptuális eszköz, amely számos elemet és elképzelést foglal magában. Az üzleti modell azt is vizsgálja, hogy ezen elemek és elképzelések hogyan illeszkednek egy adott cég üzleti logikájába, és milyen kapcsolatban állnak egymással. Ebből az következik, hogy alaposan meg kell fontolni, hogy mely elképzelésekkel, és mely kapcsolatokkal határozhatjuk meg egyszerűen azt, hogy milyen értéket kínál a cég a fogyasztóinak, hogyan kínálja ezt az értéket és milyen pénzügyi vonzatai vannak az értékteremtésnek.” (Osterwalder 2005 5. o.) Ennek a definíciónak az a hátránya, hogy Osterwalder kizárólag azzal az ideális esettel foglalkozik, amikor az üzleti modellt a stratégiából vezetik le, ez azonban nem minden esetben érvényes. Létezik egy

ellentétes megközelítés is, ahol a kreatív ötlet és az üzleti modell születik meg előbb, majd pedig ebből vezetik le a stratégiát (Barakonyi 2008).

Egy másik megközelítésben Magretta az értékalkotás mellett a történetjellegűt állítja a középpontba. Véleménye szerint: *„Az üzleti modellek lényegüket tekintve történetek. Mégpedig olyan történetek, amelyek azt mesélik el, hogy miként működnek a vállalatok. A jó üzleti modell arról ismerszik meg, hogy képes megválaszolni Peter Drucker régi kérdéseit: 'Ki a fogyasztó? Mi képvisel értéket a fogyasztó számára?' A jó üzleti modell megválaszolja azokat az alapvető kérdéseket is, amit minden menedzsernek fel kell tennie: 'Hogyan tudunk pénzt keresni ebben az üzletágban? Milyen látens gazdasági logika ad magyarázatot arra, hogy miként tudunk vállalható költségekkel értéket nyújtani a fogyasztóknak?' ... Egy új üzleti modell létrehozása sokban hasonlít arra, amikor egy új történetet írunk. Minden egyes új történet a régiek valamilyen formájú variációjából jön létre és a már korábban agyontárgyalt témákat öltöztet be egy új köntösbe. Ehhez hasonlóan az üzleti modellek is annak az általános értékláncnak a különféle variációi, amelyek meghatározóak minden vállalkozásban.”*(Magretta 2002 87-88.o.)

Bár a két definíció kiindulási pontja eltér egymástól, mindkét szerző hangsúlyozza az üzleti modell rendszerbe illesztésének fontosságát. Egy jól működő szervezethez olyan üzleti modell szükséges, ami képes harmonikusan egymáshoz illeszteni az üzleti működés elemeit (Barakonyi 2008).

Ezen a ponton azonban érdemes megjegyezni, hogy nem létezik olyan üzleti modell, legyen bármilyen kiváló is, amely önmagában képes lenne garantálni egy vállalat sikerét. Ennek az az oka, hogy az üzleti modellek nem foglalkoznak sem a versenytársakkal sem pedig magával az iparági versennyel. Az üzleti modell nem ad választ arra explicit módon, hogy kik a versenytársak, milyen a piac és a verseny, miként leszünk jobbak versenytársainknál, miben különbözzünk tőlük, és hogyan nyerjük meg a versenyfutást. Mindez a stratégia feladata lesz (Barakonyi 2008). Így abban az ideális esetben, amikor az üzleti modellt a stratégiából vezetik le, az üzleti modell fogja érinteni, implicit módon, a versenytársakat és az iparági versenyt.

Egy vállalat csak akkor lehet sikeres, ha *a stratégia és az üzleti modell harmonikusan együttműködve, egymást erősítve funkcionál*. Stratégia nélkül az üzleti modell csak egy légüres térben létezik, mindenféle távlati cél nélkül, ha pedig a másik oldalról nézzük, akkor egy stratégiát csak akkor lehet sikeresen megvalósítani a gyakorlatban, ha hozzá egy kreatív ötletet, valamint egy logikus, konzisztens, eredeti, nehezen leutánozható üzleti modellt tudunk társítani (Barakonyi 2008).

Amikor az üzleti modell felépítését vizsgáljuk, akkor az üzlet lényeges elemeit valamilyen logika szerint összefüggő rendszerbe kell rendezni. Ezek az elemek lesznek az üzleti modell építőkövei (Barakonyi 2008).

Az üzletépítéshez az infrastruktúra a legfontosabb kiindulási alap. A rendelkezésre álló erőforrások közül kiemelt jelentősége van az alapvető képességeknek, mivel ezek teszik alkalmassá a céget, hogy valami kiemelkedőt, nehezen megismételhetőt alkosson, és ezzel egyúttal üzleti sikert érjen el. Ezen kívül fontos még a partneri hálózat, amellyel pótolni lehet a hiányzó képességeket (Barakonyi 2008).

Az üzleti modellnek egyértelműen meg kell határoznia, hogy milyen értéket képes ajánlani a vállalat a vásárlóinak, mivel minden modell központi szereplője a fogyasztó. Világossá kell tenni, hogy kik a termék, vagy szolgáltatás megcélzott fogyasztói, és meg kell határozni az elosztási csatornákat is. Emellett a fogyasztókkal kialakított kapcsolatrendszerre is komoly hangsúlyt kell fektetni (Barakonyi 2008).

Ezeket az építőköveket a pénzügyi rendszer fogja össze. Ez határozza meg az alkalmazott költségstruktúrát, és azt is, hogy az alkalmazott eszközök milyen pénzügyi következménnyel járnak. Ezen kívül megszabja, hogyan alakulnak a bevételek és a jövedelmek, és azt is, hogy miként biztosítható a tevékenység rövid és hosszabb távú pénzügyi egyensúlya (Barakonyi 2008).

Az eddig elmondottak alapján egyértelműen látszik, hogy stabil, kialakult piaci viszonyok között nem létezik olyan üzleti modell, amely minden vállalat számára, univerzálisan lenne képes biztosítani a sikert. Ennek pedig az a legfőbb oka, hogy minden üzleti modellnek tükröznie kell, annak a cégnek a tulajdonságait, amelyik alkalmazza. Mivel nincs két teljesen egyforma vállalat, ezért törvényszerű, hogy a sikeres működéshez az üzleti modelleknek is különbözniük kell. Ezen okokból kifolyólag csak általános irányelveket, jellemzőket lehet megfogalmazni az üzleti modellekkel kapcsolatban. A jó üzleti modellnek mindenképpen meg kell felelnie az alábbi három kritériumnak.

Elsőként azt kell megvizsgálni, hogy az alkalmazni kívánt üzleti modell összhangban áll-e a vállalati célokkal. Amikor elkészítjük az üzleti modellt, akkor ügyelni kell arra, hogy a meghozott döntések olyan következményeket eredményezzenek, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet elérje a kitűzött céljait. Amennyiben ez nem valósul meg, úgy fennáll a veszélye, hogy diszharmónia keletkezik a cég működésében, ami pedig a profitabilitásra is kihathat (Casadesus 2011).

Másodszor, ügyelni kell arra, hogy az üzleti modell önmegerősítő hatású legyen. A modell kialakítása során hozott döntéseinknek ki kell egészíteniük egymást annak érdekében,

hogy fennálljon a belső konzisztencia. Ez azt jelenti, hogy az üzleti modellnek támogatnia kell azt az alapvető gondolatot és értékrendet, aminek az alapjain felépült a vállalat és, amely áthatja a mindennapi működését is. Ha ez a megerősítő hatás hiányzik, akkor még lehetőség van az üzleti modell finomhangolására egyes döntések elhagyásával, majd új döntések meghozatalával (Casadesus 2011).

Harmadszor pedig meg kell győződnünk róla, hogy a modellünk robusztus legyen. A robusztusság ebben a kontextusban azt jelenti, hogy az üzleti modellnek képesnek kell lennie arra, hogy az idők során fenntartsa az eredményességét. Erre pedig úgy lehet képes, ha sikeresen elhárítja az alábbi négy fenyegetést: *utánzás* (le tudják-e másolni a versenytársak az üzleti modellt?), *rablótámadás* (meg tudják-e szerezni a vevők, a beszállítók, vagy más szereplők a vállalat által teremtett értéket alkupozíciójuk segítségével?), *tétlenség* (a vállalat önelégült lustasága) és *helyettesítés* (csökkenthetik-e az új termékek, a vevők által a vállalat termékei, vagy szolgáltatásai esetén észlelt értéket?) (Casadesus 2011).

Az előzőekben bemutatam az üzleti modellek elméleti alapjait, a következőekben pedig a modellek gyakorlati alkalmazhatóságára koncentrálok, mivel ebben nyer értelmet a vállalatok számára az üzleti modellek létezése.

3.2. Vásárlói hasznosságtérkép

Az üzleti modellek gyakorlati használhatóságában nagy előrelépést jelentett a stratégiai menedzsment két jeles professzora, W. Chan Kim és Renée Mauborgne által kidolgozott eljárás, aminek az egyik kulcseleme a „vásárlói hasznosságtérkép” (Barakonyi 2008).

Egy adott terméknek nem kizárólag az alkotó mérnökök önmegvalósítását kell szolgálniuk, hanem elsősorban az a céljuk, hogy felkeltsék a fogyasztóban a hasznosság érzetét. A fogyasztó a termék megvásárlásától a kidobásáig, kiselejtezéséig hat ciklusban találkozik a termékkel és mindegyik fázis alkalmas arra, hogy a vásárlóban valamilyen élményt, a hasznosságnak valamilyen érzését kiváltsa. Ezt mutatja be az alábbi táblázat is (1. táblázat), ahol az egyes sorok a hasznossági szintet jelentik, az oszlopok pedig a vásárlói tapasztalati ciklus fázisait (Barakonyi 2008).

1. táblázat: A vevő hasznossági (utility) mátrixa

Hasznosság/Fázis	Vásárlás	Szállítás	Használat	Alkatrész	Karbantartás	Eldobás
Termelékenység						
Egyszerűség						
Megfelelőség						
Kockázat						
Öröm, imázs						
Környezetbarát						

Forrás: Kim (2000) alapján saját szerkesztés

Ilyen élmény lehet például a termelékenység, ami azt fejezi ki, hogy a termék az adott fázisban miként befolyásolja a vevő idő és pénzbeli ráfordításait, vagy az egyszerűség, ami alatt azt értjük, hogy igényel-e az adott termék speciális képességet, szaktudást. A megfelelőség meghatározza, hogy összhangban van-e a termék által nyújtott jellemző a fogyasztó igényeivel. Az is fontos tényező, hogy megjelenik-e olyan kockázat a használati ciklusban, ami a vevőt is érinti. Ilyen kockázati tényező lehet a sérülés veszélye szállításnál, vagy használatkor a baleset- és tűzveszély. Lényeges az is, hogy okoz-e a termék használata közvetlenül, vagy közvetetten örömet. Ez az öröm lehet esztétikai megjelenés, formatervezési szépség, színek harmóniája, kiegészítő játékfunkciók, művészi élvezet, imázs és még hosszasan lehetne folytatni a sort. A környezettudatosság előtérbe kerülésével ma már azt is a hasznosság érzékeléséhez sorolhatjuk, hogy milyen környezetbarát tulajdonságokkal rendelkezik az adott termék (Barakonyi 2008).

A hasznossági mátrix összesen 36 mezőt foglal magában, viszont ez nem jelenti azt, hogy mind a hat vásárlói tapasztalati ciklusban szükségszerűen megjelenik mind a hat hasznossági szint. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy nem kell minden mezőben kiemelkedőt alkotni, a sikeres termékhez az is bőven elég, ha csak néhány mezőben vagyunk képesek olyan értéket nyújtani, amely a versenytársak fölé emeli a terméket (Barakonyi 2008).

Kifizetődő stratégia lehet, ha a mátrix segítségével összehasonlítjuk a saját termékeinket a versenytársakéval. Ezáltal megtudhatjuk, hogy a fogyasztói hasznosság szempontjából riválisaink mely mezőkben jobbak, illetve melyekben van lemaradásunk. A következő lépés az, hogy kiválasztjuk azt a mezőt, amelynek a megerősítésével a legnagyobb előnyre tehetünk szert. Az hogy mikor, melyik mezőben szükséges innováció, vagy egy új, kreatív ötlet megtalálása az a piac jellegétől, a versenytársak kínálatától, de legfőképpen a fogyasztói igényektől függ (Barakonyi 2008).

A mátrix több szempontból is hasznos lehet az üzleti modellünk kidolgozásában, vagy átdolgozásában. A mátrix egyrészt rávilágít azokra a kritikus mezőkre, amelyekben érdemes új ötletek után kutatni, másrészt pedig lehetővé teszi azt is, hogy a felmerült ötletet szisztematikus vizsgálatnak vessük alá annak érdekében, hogy a vásárlói hasznosság szemszögéből tudjuk értékelni, ezáltal pedig képesek leszünk összevetni saját termékünket a versenytársakéval. Az innováció megtörténhet azonos szakaszon belül (pl.: a termék használatát szórakoztatóbbá tesszük – a mobiltelefonra új játékok/alkalmazások jelennek meg), azonos tényező fejlesztése egy új szakaszban (a vásárlói örömezés növelése már a vásárlási szakaszban ajándékokkal, kedvezményekkel), vagy egy új tényezőt fejlesztünk egy szakaszban (elhasználódott akkumulátorok begyűjtése). Ezen felül a hasznossági térkép arra is felhívja a figyelmünket, hogy hol rejlenek még további kihasználatlan lehetőségek (Barakonyi 2008).

A fejezet eddigi részében azt taglaltam, hogy milyen alapvető irányelveket kell követni, amikor felépítjük saját üzleti modellünket, és bemutattam egy olyan eszközt is, amelynek segítségével nem csak több aspektusból tudja megvizsgálni az üzleti modellünket, de arra is lehetőséget ad, hogy a saját megoldásunkat összehasonlíthassuk a versenytársakéval, ezáltal lehetővé téve a modell folyamatos fejlesztését. A következő fejezetben pedig arra fogok kitérni, hogy milyen járulékos előnyei vannak közép- és hosszútávon annak, ha az üzleti modellünket tudatosan, a már fentebb ismertetett módon építjük fel.

3.3. Az üzleti modellek jótékony ciklusai

Ezeket a jól felépített modelleket könnyű azonosítani, mivel számos közös vonással rendelkeznek. Ahogy már korábban említettem, a jó modellek összhangban állnak a vállalat céljaival, önmegerősítő hatásúak és robosztusak. Ha ezek a tulajdonságok egyidejűleg jelen vannak, akkor, jó esély van arra, hogy az adott üzleti modell jótékony ciklusokat vagy visszacsatolási hurkokat fog generálni, amik szintén önmegerősítő hatásúak lesznek. Az üzleti modelleknél pedig ez a legfontosabb szempont (Casadesus 2011).

Az olyan vállalatoknál, amelyek csúcstechnológiában érdekeltek, különösen jellemző, hogy a versenyelőnyük nagyrészt a felhalmozott eszközvagyonukból származik. Ezt az eszközparkot azonban nem az eszközök megvásárlásával halmozták fel a vezetők, hanem az árpolitikával, jogdíjakkal, termékpalettával és egyébekkel kapcsolatos ügyes döntésekkel, vagyis kijelenthető, hogy az eszközpark az üzleti modellel kapcsolatos döntések következménye. Az ilyen döntésekkel lehetővé válik a cégek számára, hogy szert tegyenek

olyan vagyona, vagy erőforrásra, amely biztosíthatja az egyediségüket az iparágban (Casadesus 2011).

A meghozott döntések következményei további döntésekhez vezetnek és így tovább. Ez a folyamat jótékony ciklusokat eredményez, amelyek folyamatosan megerősítik az üzleti modellt, ami pedig dinamikusabbá teszi az egész felépítményt. Ezen ciklusok folyamatos forgásával a vállalat eszközeinek, vagy erőforrásainak készlete bővül, ez pedig fokozza a versenyelőnyét (Casadesus 2011).

Ezeknek a jótékony ciklusoknak azonban törvényszerűen meg kell szakadniuk egy idő elteltével, mivel egy bizonyos határ elérése után ellensúlyozó ciklusokat váltanak ki, vagy más üzleti modellekkel bekövetkezett kölcsönhatások miatt lelassulnak. Abban az esetben, ha megszakad egy ciklus, akkor a szinergiák elkezdnek ellenkező irányba működni és jó esély van arra, hogy lerombolják az addig megszerzett versenyelőnyt (Casadesus 2011).

A jótékony ciklusokat nagyon könnyű fenntartani akkor, ha nincs a láthatáron konkurencia. Ez a helyzet azonban csak a legritkább esetben áll elő, mivel a vállalatok döntő többsége nem légüres térben működik (Casadesus 2011).

Ha egy cég olyan riválisokkal szembesül, amelyek hasonló üzleti modellt alkalmaznak, akkor úgy tudják hatékonyan felvenni a versenyt, ha a lehető leggyorsabban merev következményeket alakítanak ki, ezáltal pedig több értéket tudnak teremteni és szerezni a konkurenciánál.

3.4. Üzleti modellek versenye

Előfordulhat, hogy az adott vállalat versenytársai eltérő üzleti modellel versenyeznek. Ebben az esetben a rivalizálás végkimenete gyakran megjósolhatatlan, és nagyon nehéz megállapítani, hogy melyik üzleti modell fog jobban teljesíteni (Casadesus 2011).

A vállalatoknak három lehetőség áll rendelkezésükre, hogy miként használhatják üzleti modelljüket a verseny eszközeként: (1) *erősíthetik saját jótékony ciklusaikat*, (2) *fékezhetik vagy akár tönkre is tehetik a konkurencia ciklusait*, (3) vagy pedig olyan, *a konkurens cégek ciklusaival egymást kiegészítő ciklusokat alakíthatnak ki*, amelyek kiegészítőkké alakuló helyettesítő tényezőket eredményeznek (Casadesus 2011). Én a három metódus közül az első kettőt fogom bemutatni, mivel a témám szempontjából csak ezeket érzem relevánsnak.

Elsőként vizsgáljuk meg, hogy miként tudja egy vállalat a *saját jótékony ciklusát erősíteni*. A vállalatok dönthetnek úgy, hogy átalakítják az üzleti modelljüket oly módon, hogy új jótékony ciklusokat gerjesszenek, amelyek segítségével eredményesebben tudnak fellépni a versenytársaikkal szemben. Ezek a ciklusok gyakran olyan következményekkel járnak, melyek az üzleti modell más pontján erősítik a ciklusokat. Erre a módszerre jó példa az Airbus és a Boeing esete. A 747-es modell 1969-es bevezetése után a Boeing gyakorlatilag monopolhelyzetbe került a nagy kereskedelmi repülőgépek szegmensében. Az ebből származó profitot a Boeing arra használta fel, hogy az alacsonyabb szegmensekben is növelje a piaci részesedését. A legnagyobb rivális Airbus csak az európai országok alacsony kamatozású állami hiteleinek segítségével tudott talpon maradni. Amikor ezek a hitelek kezdtek elapadni, az Airbus rákényszerült, hogy megváltoztassa üzleti modelljét. Azonban ahelyett, hogy megpróbált volna más alacsonyabb szegmensekben érvényesülni, az Airbus piacra dobta az A380-as modellt, amivel közvetlen konkurenciát teremtett a Boeing 747-esének. Az A380 nem csak abban segített, hogy az Airbus képes legyen fenntartani ciklusának jótékony jellegét a kis- és közepes méretű repülőgépek esetében, hanem egyúttal gyengíti a Boeing ciklusait is. (Casadesus 2011)

Egy vállalat dönthet úgy is, hogy nem a saját ciklusát erősíti meg, hanem *a versenytársakét gyengíti*. Az is egy életképes üzleti modell, ami az egyes döntések merev következményeivel gyengítik az új belépők jótékony ciklusait. Egy esetleges új technológia bevezetése például okozhatja az egész iparág összeomlását is, de az, hogy megtörténik-e a krach nemcsak az adott technológia valódi előnyeitől függ, hanem kölcsönhatásban áll az iparág többi szereplőjével is. Erre a módszerre jó példa a Microsoft és Linux párharca. A Linux azzal generálja saját jótékony ciklusát, hogy ingyenesen kínálja az nyílt forráskódú operációs rendszerét és minden felhasználónak hozzáférést biztosít a kódhoz, így azt egy teljes felhasználói közösség fejleszti folyamatosan. A Linux terjedését azonban jelentősen megnehezíti az, hogy a Microsoft üzleti modellje a vetélytársak jótékony ciklusainak gyengítésére koncentrál. A vállalat az eredeti hardvergyártókkal fenntartott szoros kapcsolatát arra használja, hogy a Windows fel legyen előzetesen telepítve a számítógépekre és a laptopokra, ezzel pedig meg tudja akadályozni, hogy a Linux bővíteni tudja felhasználóinak számát (Casadesus 2011).

Most már, hogy felvázoltam egy általános képet az üzleti modellek természetéről, rendelkezem azzal az elméleti háttérrel, amely a gyakorlati elemzéshez szükséges. Így rátérhetek dolgozatom lényegi részére, a konzolpiac üzleti modelljeinek összehasonlítására.

4. Üzleti modellek a konzoliparban

Az eddigi két fejezetben bemutattam a konzoliparág legfontosabb jellemzőit, ezt követően pedig kitértem arra, hogy milyen jelentősége van az üzleti modelleknek, és melyek azok az elemek, amelyekre kiemelt figyelmet kell fordítani, amikor ezeket vizsgáljuk. Ebben a fejezetben felhasználok az előző fejezetekben felhalmozott információt annak érdekében, hogy bemutathassam az üzleti modellek működését a konzoliparban, gyakorlati példákon keresztül.

Az elmúlt két konzol-generáció összehasonlításával, megkísérlem meghatározni az üzleti modell azon elemeit, amelyek általánosan képesek biztosítani egy adott konzol sikerességét illetően, és azt is, hogy melyek azok az elemek, amelyek a jelenlegi piaci környezetben járulnak hozzá a termék sikeréhez.

Mielőtt azonban ebbe belemerülnék, szükségesnek érzem, hogy kicsit részletesebben is bemutassam a konzolpiac lényegesebb jellemzőit.

Először is fontos leszögezni, hogy a konzolpiac résztvevői egy platform-központú piacon versenyeznek egymással. A platform-központú piac abban különbözik a hagyományostól, hogy ezek jellemzően kétpólusúak. Ez azt jelenti, hogy a platformok tulajdonosainak egyidejűleg kell megnyerniük maguknak a dedikált alkalmazások fejlesztőit és a fogyasztókat, amennyiben sikert szeretnének elérni a piacon (ld. 2. táblázat). A konzoliparra levetítve ez azt jelenti, hogy a három nagy konzolgyártónak, a Nintendonak, a Sony-nak és a Microsoftnak nemcsak arra kell törekednie, hogy konzolját a lehető legtöbb fogyasztóhoz juttassa el, hanem arra is, hogy megfelelően tudjanak együttműködni a platformjaikra tartalmat gyártó szoftverfejlesztőkkel (Zhu – Iansiti 2011).

2. táblázat: További példák a platform-központú piacokra

Piac	Egyik pólus	Platformok	Másik pólus
Operációs rendszerek	Számítógép felhasználók	Windows, Linux, Mac	Szoftverfejlesztők
Web böngészők	Internet felhasználók	Chrome, Firefox, Opera	Plugin fejlesztők
Toborzó oldalak	Munkakeresők	monster.hu, jobline.hu	Munkáltatók

Forrás: Zhu – Iansiti (2011) alapján saját szerkesztés

A platform-központú piacok legfontosabb karakterjegye a közvetett hálózati hatás, amit a fogyasztók platformok iránti igénye és a platformokhoz tartozó szoftverek iránti kereslet eredményez. Abban az esetben, ha egy platformon több szoftver érhető el, akkor a fogyasztói kereslet is szükségszerűen megnő. Abban az esetben pedig, ha egy platformnak nagyobb az

installált bázisa, akkor ennek az eredményeképpen az elérhető szoftverek száma is növekedni fog (Zhu – Iansiti 2011).

A közvetett hálózati hatás kiemelt szerepét az is jelzi, hogy az a platform, amely mindkét póluson képes egy kis előnyre szert tenni, nagy eséllyel fogja egyre gyorsabban bővíteni mind a fogyasztói, mind pedig a rajta elérhető szoftverek számát. Ez azt jelenti, hogy egy platform akkor is megszerezheti a piacvezető szerepet, ha maga a termék minőség tekintetében elmarad a riválisoktól (Zhu – Iansiti 2011).

Ugyancsak jelentős szerepe van annak, hogy a fogyasztók milyen előfeltevésekkel rendelkeznek az egyes platformok jövőbeli piaci részesedéséről. Gyakori jelenség, hogy a fogyasztók a rendelkezésükre álló információk alapján megpróbálják megbecsülni az egyes platformok várható piaci részesedését. Amennyiben a fogyasztói becslések döntően egy irányba mutatnak, akkor létrejöhét a *monopólium equilibriumnak* nevezett jelenség, amikor minden fogyasztó és minden fejlesztő egy platform mellett kötelezi el magát. Ez a jelenség akkor áll elő, ha mind a fogyasztók, mind pedig a fejlesztők egy platform mellett teszik le a voksukat, mivel arra számítanak, hogy mindenki más is ehhez a platformhoz fog alkalmazkodni. Ekkor pedig ez a platform monopol helyzetbe kerül (Zhu – Iansiti 2011).

Miután megismertük a piac jellegét, azt kell megvizsgálnunk, hogy milyen árstratégiát érdemes alkalmazni. Ahogy azt már az első fejezetben is említettem, a konzolpiac fogyasztói meglehetősen heterogének, ezért alapvetően kétfajta árstratégiát lehet alkalmazni: a *lefölöző árpolitikát* és a *behatoló árpolitikát*. A lefölöző árpolitikát alkalmazva a platformgyártók eleinte magas áron kínálják a terméküket, majd az idő előrehaladtával folyamatosan csökkentik az árat. Ennek a stratégiának az az előnye, hogy a vállalat a fokozatos árcsökkentés segítségével képes a heterogén fogyasztók egyes rétegeit külön-külön elérni, ezzel pedig csaknem maximalizálni tudja a hardverből származó nyereséget, mivel az egyes rétegek a rezervációs árukhoz közelítő összeget fizetnek ki a konzolért. Ezzel ellentétes stratégia a behatoló árképzés. Behatoló árképzés esetén a termék bevezető ára aránylag alacsony, mivel a vállalat arra törekszik, hogy a lehető legrövidebb idő alatt a lehető legnagyobb piaci részesedésre tegyen szert (Liu 2010).

Mindkét stratégiának meg vannak a maga előnyei és hátrányai, ezért bármelyik opció mellett teszi le a voksát a konzolgyártó, mindenképpen készen kell állnia a kompromisszumokra. A lefölöző árképzés segítségével gyorsabban lehet visszaszerezni a fejlesztésbe fektetett tőkét, viszont ezzel egyidejűleg lelassíthatja a terjeszkedést a piacon. A behatoló árképzés segítségével pedig gyorsan lehet növelni a piaci részesedést, viszont több ideig tart elérni a profitabilitást (Liu 2010).

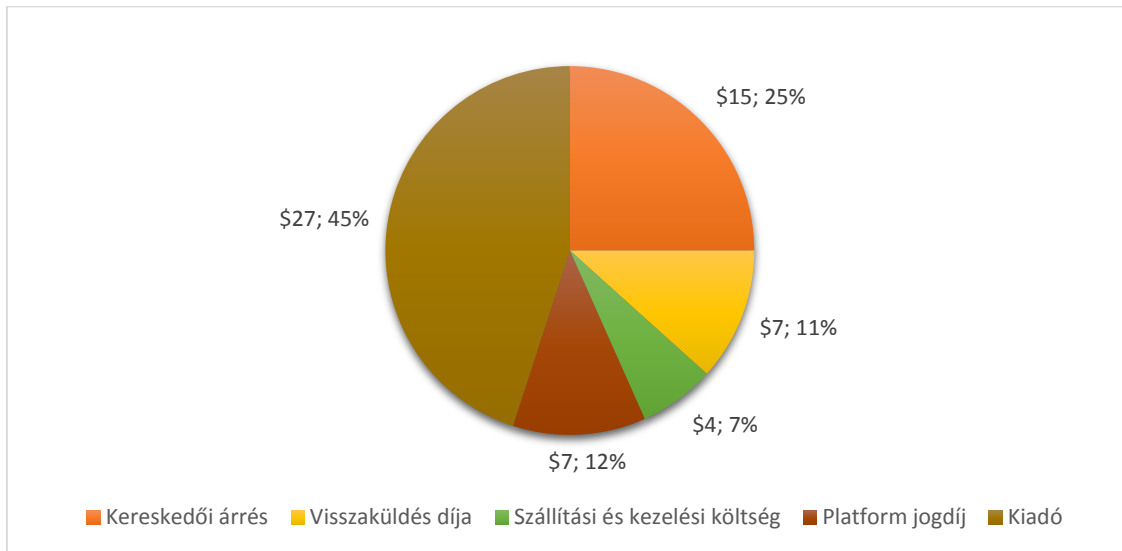
A konzolgyártók hajlamosak a két árstratégia kombinációját követni. A fogyasztók heterogenitása miatt érdemes a lefölöző árképzést alkalmazni, a közvetett hálózati hatások viszont arra ösztönzik a konzolgyártókat, hogy a lehető legrövidebb idő alatt a lehető legnagyobb installált bázisra tegyenek szert. Ebből az következik, hogy konzolgyártók igyekeznek a konzol megállapított árát olyan mélyre szorítani, amennyire csak a gyártási és disztribúciós költségek engedik.

Ahogy már az első fejezetben is említettem, a konzolok általában veszteséget termelnek életpályájuk első szakaszában, és akár évekig is eltarthat, amíg profitot realizálnak. A gyártók azért hajlandók vállalni a kezdeti deficitet, mert az idő előrehaladtával, annak ellenére, hogy a konzol árát folyamatosan csökkentik, egyre nő az egységre jutó árrés. Az árrés növekedésének egyik oka az, hogy a gyártási költségek gyorsabban csökkennek, mint a konzol ára, a másik ok pedig a közvetett hálózati hatás (Liu 2010).

Egy konzol sikerességét és profitabilitását hosszú távon nem a hardverből származó bevételek fogják meghatározni, hanem a rá megjelenő szoftverekből és szolgáltatásokból származó jövedelem. Ennek az az oka, hogy a termék, fogyasztók által megállapított értéke kritikus mértékben függ a kiegészítő javak elérhetőségétől, amit ebben az esetben a videó játékok és a kapcsolódó szolgáltatások jelentenek. Minél több szoftver és szolgáltatás érhető el egy adott konzolon, annál vonzóbb választás lesz a fogyasztók számára. A másik irányból megközelítve pedig elmondható, hogy minél nagyobb installált bázissal rendelkezik egy konzol, a video játék fejlesztők annál hajlamosabbak lesznek szoftvert fejleszteni rá. Ez a közvetett hálózati hatás egy olyan jótékony ciklust eredményez, ami ha megfelelően használnak ki, biztosítani tudja a piacvezető szerepet. Ez a jótékony ciklus az oka annak, hogy a konzolgyártók hajlamosak vállalni kezdeti veszteségeket a jövőbeli haszon reményében (Liu 2010).

Azt is fontos tudni, hogy pontosan miből áll össze ez a jövőbeli haszon. A konzolokra megjelenő video játékok többsége még mindig fizikai formában, tehát nem digitális disztribúció útján, kerül értékesítésre, ezért én is ezeket veszem górcső alá.

2. ábra: Egy 60 dolláros video játék anatómiája



Forrás: A Los Angeles Times alapján saját szerkesztés

A fenti diagramból (2. ábra) a platform jogdíj a leglényegesebb elem, ha a konzolgyártók bevételeit vizsgáljuk. Minden egyes eladott szoftver után \$7 dollár illeti meg az adott platform tulajdonosát és az esetek nagy részében ez nem kerül semmibe a konzolgyártóknak.

A tavalyi évben 150,5 millió video játék szoftvert értékesítettek az Egyesült Államok piacán.¹¹ Az említett \$7-t alapul véve ez több mint 1 milliárd dolláros bevételt jelent a konzolgyártóknak, csupán egyetlen piacon. Természetesen ez a becslés csak jelzésértékű, mivel a 150,5 millió szoftver számottevő része valószínűleg akciós áron került értékesítésre, így az említett arányok nem alkalmazhatók egy az egyben minden eladásra.

Sokkal kedvezőbb a helyzet, ha a platform tulajdonosa egyben az adott video játék kiadója is, mivel ebben az esetben a \$27 dolláros kiadói részesedés is őt illeti meg.

A diagramban szereplő számok és arányok természetesen nem köbe vésett szabályok, inkább csak átlagos értékeket jelentenek. A számok mindegyike változhat annak függvényében, hogy az egyes érdekelt felek milyen alkut tudnak maguknak kiharcolni. Például egy adott kiadó kialakulhat magának alacsonyabb platform jogdíjat, ha más módon is képes kompenzálni a konzolgyártókat.¹²

Itt kell még megemlíteni a konzolok másik jövedelemforrását, a kapcsolódó szolgáltatásokat is. Mind a Sony-nak mind pedig a Microsoftnak vannak olyan online

¹¹ http://www.theesa.com/facts/pdfs/esa_ef_2014.pdf, Letöltve: 2014. 09. 26.

¹² <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2010/02/anatomy-of-a-60-dollar-video-game.html>, Letöltve: 2014. 09. 26.

szolgáltatásai, amelyek az előfizetések segítségével folyamatosan képesek jelentős bevételt termelni, ezért döntő jelentőségűek a hosszú távú siker elérésében.

Az eddig elmondottakból az következne, hogy a konzolok ármeghatározásánál csakis a behatoló árstratégia lehet a meghatározó szempont, mivel ennek a segítségével lehet szert tenni a jótékony ciklusok kialakulásához szükséges kezdeti lendületre. A kérdés azonban összetettebb ennél. Ahogy már az első fejezetben is említettem, a konzolpiac fogyasztói rendkívül heterogének. Ez a heterogén fogyasztói kör pedig kiváló terepet szolgáltat a lefölöző árképzésnek. A márkahű fogyasztóknak rendkívül magasan van a rezervációs ára, így a kezdeti időszakban magasabb áron lehet értékesíteni a konzolt. Ezt követően pedig a folyamatos árcsökkenéssel el lehet érni, hogy a termék árát a lehető legközelebb pozícionáljuk az egyes fogyasztói rétegek rezervációs árához, ezáltal pedig maximalizálni lehessen a hardveren realizált hasznot (Liu 2010).

Ilyen körülmények között az lehet a leghatékonyabb módszer, ha a gyártó a bevezető ár meghatározásakor egy olyan arany középutat választ, amely a kezdeti időszakban nem tántorítja el a fogyasztókat a vásárlástól, viszont kellően magas ahhoz, hogy az árcsökkenések alkalmazásával lefölözhesse az egyes fogyasztói rétegekben rejlő vásárlási potenciált.

A fejezet további részében először bemutatom az alkalmazott módszertant és elemzési szempontokat, aztán pedig az előző és a jelenlegi generációban használt üzleti modelleket és ezek eredményességét. Ezek alapján pedig kísérletet teszek arra, hogy meghatározzam azokat a kulcselemeket, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy egy üzleti modell sikeres legyen a konzoliparban.

4.1. Elemzési szempontok

A két vizsgált üzleti generáció üzleti modelljeit az előzőekben már ismertetett szakirodalmi források és a belőlük levont következtetések alapján fogom összehasonlítani.

Ahogy az előzőekben már említettem platform-központú piacok legfontosabb jellemzője, hogy a platformgyártók két fronton kénytelenek helyt állni. Döntő fontosságú, hogy az adott konzolgyártó képes-e olyan hardvert tervezni, amely egyidejűleg ki tudja szolgálni a fejlesztők és a fogyasztók igényeit is. Az egyidejűség azért lényeges mert, ahogy azt már fentebb kifejtettem, a két pólus között szoros kapcsolat van és jelentősen befolyásolják egymást. Ezek alapján tehát azt fogom elemezni, hogy a platformgyártók milyen mértékben voltak

képesek fogyasztó- illetve fejlesztőbarát környezet teremteni, és megtalálták-e a megfelelő egyensúlyt a két pólus között.

Az iparág vevőközpontúsága (ld. első fejezet) alapvetően határozza meg a platformgyártók mozgásterét. A vevők megszólítását jelentősen nehezíti, hogy a kérdéses termékek nagyvonalakban hasonlítanak egymásra, ezért nehéz őket differenciálni. Az előző fejezetben bemutatott vevői hasznosság mátrixot alapul véve két olyan elem van a hasznossági szintek között, ami képes a határozott különbségtételre. Az egyik ilyen különbség az előző bekezdésben már tárgyalt fogyasztónak való megfelelés, a másik pedig az imázs, vagyis az a kép, amit a vállalat a fogyasztók felé kommunikál. Elemzésemben meg fogom vizsgálni, hogy a gyártók által közvetített üzenet, mennyire volt világos és könnyen befogadható, ezen kívül pedig arra is ki fogok térni, hogy mennyire volt célzott a megszólítani kívánt fogyasztói kör, vagyis a számos fogyasztói réteg közül hányhoz kívánták a gyártók eljuttatni az üzenetüket.

Az innováció szintén a megfelelőség hasznossági szintjéhez kapcsolódik. Ahogy már említettem a hasznossági mátrix kiválóan alkalmas arra, hogy a vállalatok felmérjék, hogy mely cellákban van lehetőség innovációra, és a versenyelőny megszerzésére. A konzolpiacon ez az innováció döntően a fogyasztói megfelelés szintjén következhet be. Ez azt jelenti, hogy a vállalatnak meg kell találnia azt a kreatív ötletet, amely rezonál az implicit fogyasztói igényekkel, és erre a kitörési pontra alapozva tehet szert lépéselőnyre vetélytársaival szemben. Maga az innováció kötelező elem a konzolpiacon, azonban tartalma folyamatosan változik. Elemzésemben az azt fogom vizsgálni, hogy mit jelentett az egyes generációkban az innováció és képes volt-e hozzájárulni a platform sikeréhez.

4.2. A hetedik generáció üzleti modelljei

A hatodik generációból mind a Sony, mind pedig a Microsoft sikeresen került ki, de a siker egészen mást jelentett mindkét cégnél.

4.2.1. Az Xbox 360

A Microsoft számára azt jelentette a sikert, hogy meg tudták vetni a lábukat ebben az iparágban. A hatodik generáció során az Xbox volt a Microsoft első próbálkozása a konzoliparban és a több mint 24 millió eladott konzollal sikerült megszerezniük a második

legnagyobb piaci részesedést.¹³ Ez a siker azonban több milliárd dolláros deficitet eredményezett a Microsoftnak, annak a reménye nélkül, hogy ezt ki tudják egyenlíteni a következő pár évben.¹⁴ A jelentős veszteségek azonban nem akadályozták meg a Microsoftot, hogy újdonsült lendülettel fusson neki a hetedik generációnak.

Az Xbox 360-al a Microsoft úgy döntött, hogy agresszív stratégiát választ és nem elégszik meg a piacon megszerzett második hellyel, hanem közvetlenül nekimegy a PlayStationnek.

Ahhoz, hogy életképes legyen ez az elképzelés, mindenekelőtt tanulniuk kellett az eredeti Xboxnál elkövetett hibáikból. Az Xbox 20 hónappal a PlayStation 2 debütálása után érkezett meg a piacra és köszönhetően a 25 milliós installált bázisának, a PlayStation 2 ekkorra már teljesen kiaknáztta a játékos ciklusok pozitív hatásait, ezzel bebiztosítva magának a piacvezető szerepet a generáció végéig.¹⁵

Ebből okulva Robbie Bach, aki ebben az időben vezette az Xbox divíziót, ragaszkodott ahhoz, hogy az Xbox 360-at a Sony és a Nintendo új konzoljával egy időben dobják piacra. Ennek a várható időpontját 2005-re tették. 2003-ban Bach elkészített egy memot, amiben lefektette a Microsoft stratégiáját az elkövetkező évekre. Ebben leszögezte, hogy a konzolnak időben kell a piacra kerülnie, és már 2007-ben profitot kell termelnie az egész divízióknak, de mindenekelőtt azt akarta, hogy játékközpontú legyen a konzol. A jövőben kiegészülhet a konzol digitális szórakoztatás más formáival is, de az Xbox 360-nak elsősorban a játékelményben kellett kiemelkedőt alkotnia. Ez a memo határozta meg a mozgásterét James Allardnak is, aki a konzolt tervező mérnöki csapat feje volt.¹⁶

Allard olyan konzolt tervezett, amelynek központi eleme volt az internetes kapcsolat, ami által el lehetett érni, hogy a folyamatosan naprakész legyen a platform funkciók terén. A Microsoft arra használta az ebből származó előnyt, hogy elsőként tudjon konzolon film letöltéseket kínálni, a Netflix alkalmazását futtatni, és elsőként integrálta a rendszerébe a Facebookot és a Twitteret is.¹⁷ Ezek a funkciók kulcsfontosságúak voltak abban, hogy a Microsoft olyan fogyasztói rétegeket is meg tudjon szólítani, akiknek nem volt elsődleges szempont a konzol játékközpontúsága.

¹³ <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2006/may06/05-09e3gamespr.aspx>, Letöltve: 2014. 09. 28.

¹⁴ <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 28.

¹⁵ <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 28.

¹⁶ <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 28.

¹⁷ <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 28.

A másik nagyon fontos sarokköve az Xbox 360-nak az volt, hogy a Microsoft jól látta át a piaci folyamatokat és jól jósolta meg annak a jövőbeli alakulását, ezért komoly hangsúlyt fektetett az online infrastruktúra bővítésére.

A Microsoft már 2002-ben elindította Xbox Live nevű szolgáltatását, amivel konzolon is elérhetővé vált az online játék, igaz ezt jó pár évig csak korlátozott számú szoftver támogatta, ezért esélye sem volt kiteljesedni.¹⁸ Arra viszont tökéletes volt ez az időszak, hogy az itt megszerzett tapasztalatokat kiforrottabb formában lehetett implementálni az Xbox 360-ba, aminek az eredménye egy, a konkurens PlayStation Networknél sokkal versenyképesebb online szolgáltatás lett.

Az Xbox Live nem volt forradalmi újítás abban az értelemben, hogy az online játék nélküle is jelentős tényező lett volna az elkövetkező években. Abban viszont elévülhetetlen érdeme van, hogy megmutatta az egész piacnak a korszellem felismerésének fontosságát, és azt is, hogy miként lehet ezt a megfelelő hozzáértéssel sikerré konvertálni.¹⁹

Bach döntése az Xbox 360 2005-ös debütálásáról elég ellentmondásos volt. A Microsoft kezére játszott az, hogy a Sony kénytelen volt áttolni a PlayStation 3-at 2006-ra, mivel problémái akadnak az újdonságnak számító Blu-ray lejátszó beépítésével. Ez utóbbival a Microsoftnak azért nem akadt problémája, mert ők az új generációs adathordozók helyett a DVD-t választották.²⁰

Azzal, hogy az Xbox 360 elsőként lépett a piacra képes volt akkor piaci részesedésre szert tenni, amivel biztosítani tudta a versenyképességét a generáció hátralévő részében is. Ezt jól mutatja, hogy az Xbox 360-ból a mai napig több, mint 80 millió példányt értékesítettek elődje 24 milliójával szemben.²¹ A jelentős piaci részesedés lehetővé tette a szoftvereladások oly mértékű növekedését, hogy az Xbox divízió időszakonként már képes volt profitot is termelni.²²

Az Xbox 360 azonban nem lehetett volna ennyire sikeres a legnagyobb riválisa hathatós segítsége nélkül.

4.2.2. A PlayStation 3

¹⁸ <http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-11-15-xbox-live-turns-10>, Letöltve: 2014. 09. 29.

¹⁹ <http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-11-15-xbox-live-turns-10>, Letöltve: 2014. 09. 29.

²⁰ <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 29.

²¹ <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY13/Q4/Detail.aspx>, Letöltve: 2014. 09. 29.

²² <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>, Letöltve: 2014. 09. 29.

A PlayStation 2 minden létező rekordot megdöntve több, mint 150 millió darabos eladást produkált életpályája során.²³ A Sony ennek köszönhetően rendkívül stabil anyagi pozícióval és erős márkaismertséggel vághatott neki a hetedik generációnak.

Ezt a kényelmes pozíciót a Sony arra kívánta használni, hogy az előző generációban már sikerrel alkalmazott receptet új szintre emelje. Az eredeti PlayStation, de különösen a PlayStation 2 sikeréhez nagyban hozzájárult, hogy mindkét platform segítette egy új adathordozó tömegtermékké válását. A PlayStation előtt a konzolokhoz általában kazettát használtak a szoftverek tárolására, de a PlayStation elsőként használt CD-t a szoftverek disztribúciójához, ezzel egyrészt csökkenteni tudta az adathordozók gyártási költségeit, másrészt pedig megnyitotta az utat ahhoz is, hogy a konzolok többek legyenek egyszerű játékgépeknél. A PlayStation 2 nagyrészt annak köszönheti páratlan sikerét, hogy az első olyan konzol volt, amely DVD olvasójának a segítségével filmeket is le tudott játszani. Ezzel a funkcióval a PlayStation 2, a fogyasztók olyan rendkívül széles rétegeit is képes volt elérni, akik nem egy játékgépet kerestek, hanem egy olcsó DVD lejátszót.

A PlayStation 3 is ezt a stratégiát próbálta továbbvinni a Blu-ray formátum bevezetésével, ami lehető tette HD filmek lejátszását. Ami viszont megváltozott, az a fókusz volt.

A PlayStation 3 már nem egy játékgép volt, amely egyre bővülő multimédiás funkciókkal kívánja megszólítani a fogyasztók egyre szélesebb rétegeit, hanem egy otthoni „szórakoztató szuperszámítógép”.²⁴ A konzol mögött álló víziót Ken Kutaragi fogalmazta meg, aki a Sony Computer Entertainment (a PlayStation-ért felelős leányvállalat) 1993-as alapításától egészen 2007-ig állt a PlayStation brand élén.²⁵ Kutaragi az első két PlayStationt csupán lépcsőfokoknak tekintette, amelyek elvezettek ahhoz a célhoz, amit a PlayStation 3 képvisel. Ez a cél pedig egy olyan készülék megalkotása volt, ami a multimédiás szórakoztatás széles skáláját képes kínálni, és emellett még játékszoftvereket is képes lejátszani.²⁶

Ez az eltolódott fókusz a hardveren is nyomott hagyott. Míg az Xbox 360 az IBM már sokszor kipróbált, PowerPC architektúrájára épülő processzort használt, addig a Sony a Toshiba-val és az IBM-mel szövetkezve megalkotta a Cell processzort.²⁷

A nyolcmagos Cell teljesítménye páratlan volt a kereskedelmi forgalomban is kapható processzorok között, azonban volt néhány szembetűnő hátránya is. Ezek közül a

²³ http://www.scei.co.jp/corporate/release/pdf/111122_e.pdf, Letöltve: 2014. 09. 28.

²⁴ <http://www.cnet.com/news/kutaragi-playstation-3-is-not-a-games-machine/>, Letöltve: 2014. 10. 2.

²⁵ <http://www.scei.co.jp/corporate/release/070426e.html>, 2014. 10. 2.

²⁶ <http://www.cnet.com/news/kutaragi-playstation-3-is-not-a-games-machine/>, Letöltve: 2014. 10. 2.

²⁷ <http://www.cnet.com/news/kutaragi-playstation-3-is-not-a-games-machine/>, Letöltve: 2014. 10. 2.

legkézenfekvőbb az ára volt. A Cell kifejlesztése 5 évbe és legalább 400 millió dollárba került, ráadásul a CPU egyedisége miatt a gyártási költségei is rendkívül magasak voltak és ezeket csak 2008-ban sikerült először szignifikánsan csökkenteni.²⁸

A másik, sokkal nehezebben orvosolható probléma a Cell egzotikus architektúrája volt. Sem előtte sem pedig utána nem készült hasonló felépítésű processzor.²⁹ Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy az Xbox 360 CPU-jával ellentétben a Cellt egyáltalán nem ismerték a szoftverfejlesztők. Emiatt pedig rendkívül nehezen tudtak programozni rá, ami pedig gyengébb minőségű szoftvereket eredményezett úgy, hogy emellett még a fejlesztési költségek is nőttek.³⁰ Ennek köszönhető az, hogy a PlayStation 3 életpályájának első felében a video játék kínálat meglehetősen szegényes volt.

A Cell processzor, a Blu-ray meghajtó és a többi egyedi komponens azt eredményezte, hogy a PlayStation 3 rendkívül magasnak számító \$599-os kezdőárral került kereskedelmi forgalomba, míg a konkurens Xbox 360 \$399-on debütált.³¹ A Sony ráadásul nem is tudta kedve szerint csökkenteni a konzol árát, ha fokozni akarta az értékesítés ütemét. Ennek egyrészt az volt az oka, hogy a PlayStation 3 rengeteg olyan új, vagy egyedi technológiát alkalmazott, amelynek az előállítása rendkívül költséges volt a bevezetési fázisban. A másik ok pedig az volt, hogy az egzotikus alkatrészek korlátozott felhasználási lehetőségei miatt nem tudták kihasználni a méretgazdaságos termelésből származó előnyöket.

Ennél sokkal nagyobb problémát jelentett a konzol előállítási költsége. Becslések szerint az \$599-os modell előállítási költsége \$840 dollár volt. Ez \$241-os veszteséget jelent minden egyes eladott konzolon. Összehasonlításképpen a Microsoft csak \$71-os veszteséget szenvedett el konzolonként.³² A PlayStation 3-on elszenvedett horribilis veszteségeket az alábbi diagram szemlélteti. (3. ábra)

²⁸http://www.gamasutra.com/view/news/112644/Report_Sonys_Cell_Dev_Cost_400_Million_Aided_Microsoft_Tech.php, Letöltve: 2014. 10. 2.

²⁹<http://www.techradar.com/news/gaming/consoles/ps3-to-get-price-cut-as-cell-processor-improves-224934>, Letöltve: 2014. 10. 2.

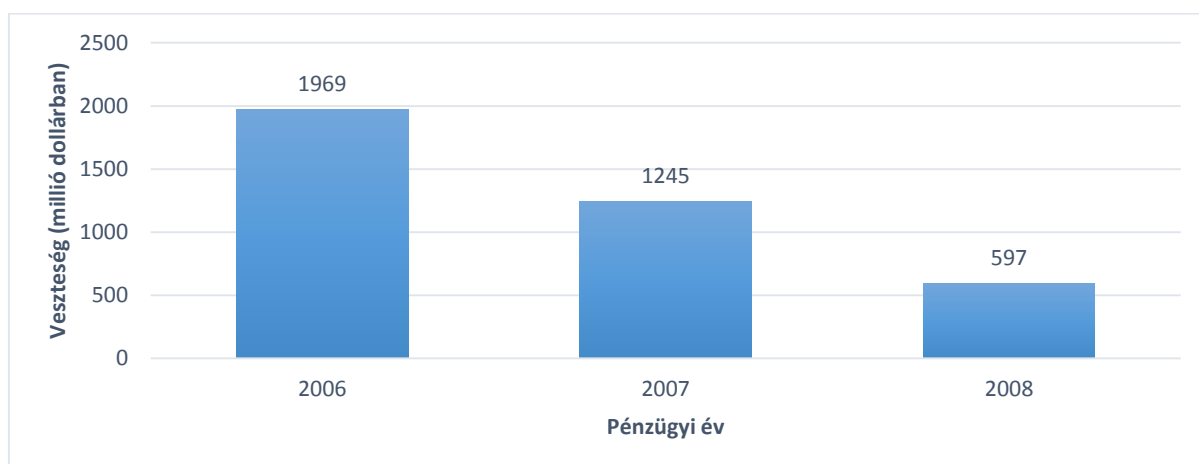
²⁹ <http://arstechnica.com/gadgets/2009/11/end-of-the-line-for-ibms-cell/>, Letöltve: 2014. 10. 2.

³⁰ <http://www.linuxjournal.com/magazine/overcoming-challenges-developing-programs-cell-processor>, Letöltve: 2014. 10. 2.

³¹ <http://arstechnica.com/gaming/2013/06/are-the-ps4-and-xbox-one-really-that-expensive-historically/>, Letöltve: 2014. 10. 2.

³² <http://www.businessweek.com/stories/2006-11-16/nothing-cheap-about-the-ps3businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, 2014. 10. 2.

3. ábra: A PlayStation divízió veszteségei



Forrás: A Sony Corporation pénzügyi jelentései alapján saját szerkesztés

Egy új konzol első évében gyakori, hogy a gyártóknak veszteséget kell elkönyvelniük a megnövekedett kutatás és fejlesztés, marketing és disztribúciós költségek miatt, de ez még nem indokolná a közel 2 milliárd dolláros veszteséget. Látható, hogy a PlayStation 3 még a harmadik évében is veszteséges volt és a tendencia alapján nem valószínű, hogy valaha is sikerül kiegyenlíteni az első három év alatt felhalmozott csaknem 4 milliárd dolláros veszteséget. Azonban az iparágra jellemző magas kilépési korlátok miatt a Sony-ban ilyen mértékű veszteségek hatására sem merülhetett fel, hogy elhagyja az iparágat, mivel a kilépés csak sokszorozta volna az elszenvedett veszteségeket. A diagram azért csak a 2008-as pénzügyi évig követi az adatokat, mert a Sony a következő évtől egybe vonta a PlayStationt más divíziókkal a pénzügyi jelentésében, így nem lehet tisztán rögzíteni a veszteségeket.

Azonban nem kezdőár volt az egyetlen terület, ahol a Microsoft konzolja szemmel látható előnyre tett szert. Az Xbox Live-ra a Sony csak négy éves késéssel tudott válaszolni, amikor 2006-ban elindították a PlayStation Network-öt a PlayStation online szolgáltatását. A Sony nem rendelkezett akkora tapasztalattal e téren, mint a Microsoft és ez hosszú ideig meg is látszott. Az online szolgáltatásoknak azon kívül, hogy konzolon is lehető tették az online többjátékos módot, az volt a legnagyobb előnyük, hogy lehetővé tették a szoftverek online disztribúcióját. Ezzel egyrészt lehetőséget kaptak a kisebb fejlesztők, hogy költséghatékonyan juttathassák el termékeiket a fogyasztókhoz, másrészt pedig a konzolgyártóknak is lehetővé vált, hogy az előző platformjaikra megjelent szoftvereiket újra értékesíthessék. Az Xbox Live mind a szoftverek választékában, mind pedig a kínálat frissítésének gyakoriságában felülmúlta a Sony megoldását.³³

³³ <http://www.eurogamer.net/articles/xbla-vs-psn-vs-wiiware-virtual-console-article>, 2014. 10. 2.

Az utolsó, de talán a legfontosabb terület, ahol a Sony kudarcot vallott a PlayStation 3-al, a kommunikáció volt. Ahogy az első fejezetben már említettem, a konzolipar rendkívül vevővezérelt. Ennek pedig az a legfőbb oka, hogy a fogyasztók többségének a konzol hosszú távú befektetést jelent, ahhoz pedig, hogy igazolni tudják ezen befektetés szükségességét meggyőző érvekre van szükségük. Ez pedig sajátos helyzetbe hozza az konzolgyártók prominens személyiségeit. Az Xbox, vagy a PlayStation felső vezetőinek nem merül ki annyiban a szerepük, hogy kidolgoznak egy stratégiát, amit aztán évek munkájával megvalósítanak, majd pedig kizárólag a marketing osztály segítségével megpróbálják értékesíteni a fogyasztóknak a végterméket. Ebben az iparban a vezetők feladatai közé tartozik az is, hogy folyamatosan és érthetően kommunikálják a víziójukat a fogyasztók felé.

Bach és Allard munkája nem ért véget ott, hogy kidolgozták az Xbox 360 koncepcióját és aztán ennek szolgálatába állították a rendelkezésükre álló erőforrásokat. Az Xbox 360 sosem lett volna sikeres termék, ha a fogyasztókkal nem találták volna meg a közös hangot.³⁴ Ez volt az, ami a PlayStation 3 esetében egyáltalán nem sikerült.

A PlayStation 2 páratlan sikere után érzett magabiztosság arroganciaként jelent meg a Sony kommunikációjában. Legyen szó a konkurenciáról³⁵, a konzol áráról³⁶, vagy magukról a fogyasztókról³⁷, a PlayStation vezetői mindig megtalálták azt a hangot, amivel a lehető legtöbbet lehetett ártani a brandnek.

A PlayStation 3 tehát pontosan azt csinálta, amit egy platform-központú piacon nem lenne szabad: elidegenítette magától mind a két pólust. Azzal, hogy teljesen figyelmen kívül hagyták a szoftverfejlesztők igényeit a hardver megtervezésekor, megalapozták a kezdeti időszak gyér szoftverkínálatát, és az elérhető szoftverek rosszabb minőségét. A kommunikációs kilengésekkel pedig elvesztették annak a fogyasztói bizalomnak a jó részét, amit több mint 10 év munkájával sikerült felépíteni. Ezzel a Sony elvesztette az esélyét arra, hogy hasznot húzhasson a közvetett hálózati hatások kiegyensúlyozottságából fakadó jótékony ciklusokból.

Ezekkel a hibákkal ráadásul a Sony ráerősített a Microsoft egyik legnagyobb versenyelőnyére, név szerint arra, hogy egy évvel korábban került piacra az Xbox 360. Azzal, hogy a Sony rossz döntések egész sorát hozta meg, akkora lendületet adott az Xbox 360-nak, hogy az egészen a generáció végéig kitartott.

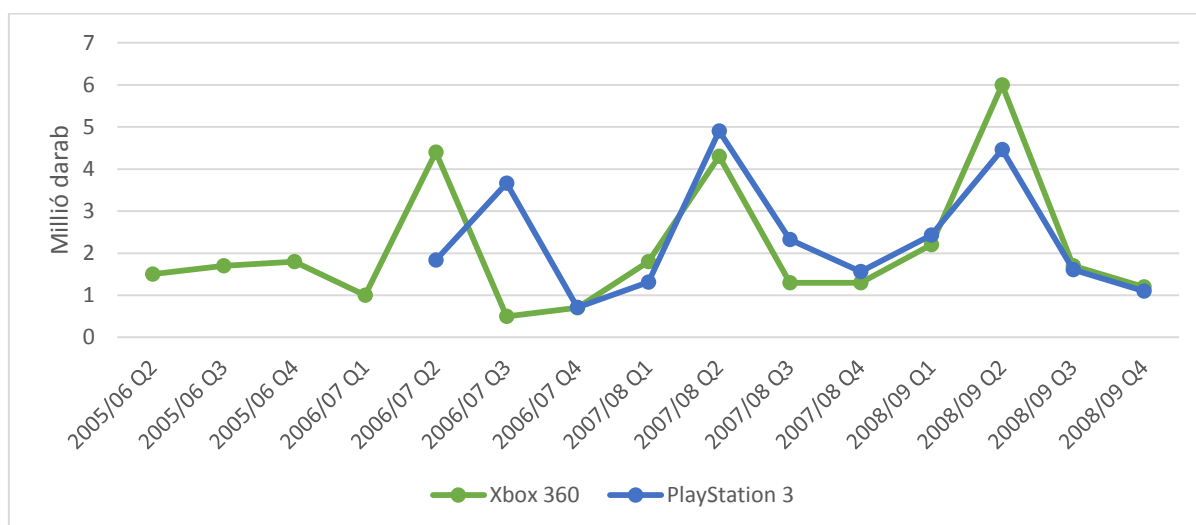
³⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=hisMQ-YRbfQ>, Letöltve: 2014. 10. 3.

³⁵ <http://www.ign.com/articles/2005/06/08/kutaragi-takes-shots-at-xbox-360>, Letöltve: 2014. 10. 3.

³⁶ <http://www.wired.com/2007/11/vote-the-ken-ku/>, 2014. 10. 3.

³⁷ http://www.wired.com/2006/11/scea_vp_on_back/, Letöltve: 2014. 10. 3.

4. ábra: Konzoleadások a generáció első felében



Forrás: A Sony Corporation és a Microsoft Corporation pénzügyi jelentései alapján saját szerkesztés

A diagram (4. ábra) x tengelyén szereplő pénzügyi negyedévek a Microsoft pénzügyi évéhez vannak igazítva. A Sony beosztása különbözik, azonban a vizsgált időintervallumok mindkét esetben megegyeznek, így összehasonlíthatók az adatok. A legérdekesebb negyedév a 2006/07 Q2 (ez a 2006 októberétől december végéig terjedő időszakot fedi le). Itt látható az, hogy az Xbox 360 a második ünnepi időszakában 4,4 millió darabos eladást produkált, ami a debütáló év 1,5 milliós eladásaihoz képest szignifikáns növekedést jelent. Ennek valószínűsíthetően az az oka, hogy 2005 karácsonyán a fogyasztók kivártak, hogy milyen lesz a PlayStation 3, de miután 2006-ban a Sony megosztotta a konkrétumokat a nagyközönséggel is (főleg az \$599-os áron van a hangsúly), a fogyasztók elpártoltak a PlayStation-től és inkább a Microsoft konzoljába ruháztak be.

Amennyiben összeadjuk a negyedéves adatokat, úgy láthatjuk, hogy az Xbox 360 5,5 millió darabos előnyre (31,4 millió a 25,9 millió ellenében) tett szert. Így vált az Xbox távoli második helyezettből, az egész piacot befolyásolni képes komoly riválissá. Tehát minden adott volt a Microsoftnak, hogy ezt a lendületet átvigye a nyolcadik generációba is és harcban legyen a piacvezető szerepért.

4.3. A nyolcadik generáció konzoljai

A hetedik generációt a Sony és a Microsoft fej-fej mellett zárta, ami a Sony-nak kudarc volt, a Microsoftnak pedig kiemelkedő siker.³⁸ A Sony a PlayStation 3-al elvesztette annak a piaci részesedésnek a jelentős részét, amit a PlayStation-nel és a PlayStation 2-vel sikerült megszereznie. A Microsoft viszont megszerezte magának a legfontosabb piacot, az Egyesült Államokét³⁹, Európában pedig az Egyesült Királyságban lett az Xbox 360 a piacvezető konzol.⁴⁰ A nyolcadik generáció előestéjén tehát mindkét konzolgyártó egyenlő eséllyel futott neki a következő, fogyasztókért vívott harcnak.

4.3.1. Az Xbox One

A Microsoft 2013 májusában leplezte le következő konzolját az Xbox One-t. Az új konzol fogadtatása a legjobb esetben is vegyes volt.⁴¹ A Microsoft hasonló irányváltást hajtott végre, mint a Sony a PlayStation 3-al. Az Xbox One-t már egyáltalán nem lehetett játékközpontúnak nevezni.

A konferencia fő üzenete az volt, hogy az Xbox One egy a teljes családot kiszolgáló szórakoztató központ, ami képes ellátni a set-top-boxokhoz hasonló funkciókat, mint például irányítani a televíziós műsorokat, előhozni a műsorújságot és figyelni a televíziózási szokásokat, ami alapján ajánlásokat is képes lesz tenni.⁴² Ezek a szolgáltatások azonban korlátozottan, vagy egyáltalán nem vehetők igénybe az Egyesült Államokon kívül.⁴³

³⁸ <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/playstation-3-sales-reach-80-million-units-worldwide.html>, Letöltve: 2014. 10. 4.

³⁹ <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY13/Q4/Detail.aspx>, Letöltve: 2014. 10. 4.

³⁹ <http://blogs.microsoft.com/blog/2013/05/16/xbox-360-continues-its-roll-at-the-top-of-the-u-s-console-market/>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴⁰ <http://www.mcvuk.com/news/read/xbox-overtakes-wii-in-uk-we-ve-won-this-round/0110895>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴¹ <http://kotaku.com/that-xbox-one-reveal-sure-was-a-disaster-huh-509192266>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴² <http://techland.time.com/2013/05/21/xbox-one-revealed-microsofts-next-gen-console-emphasizes-tv-over-games/>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴³ <http://kotaku.com/that-xbox-one-reveal-sure-was-a-disaster-huh-509192266>, Letöltve: 2014. 10. 4.

Ezen felül a Microsoft tervei között szerepelt, hogy bevezet néhány olyan megkötést, ami csak kis mértékben, vagy pedig egyáltalán nem szolgálja a fogyasztók érdekeit. A cég nagy erőfeszítéseket tett az online DRM (Digital Rights Management) központi elemmé tételére, ami azzal járt, hogy az Xbox One nem lett volna képes a használtan vett, vagy akár csak kölcsön kapott szoftvereket lejátszani. Ezáltal a fogyasztó többé nem birtokolta volna a megvett szoftvert, csupán szolgáltatásként használhatta volna.⁴⁴

Emellett a konzol használatához folyamatos internetkapcsolat volt szükséges, és ha nem jelentkezett be az Xbox One minden 24 órában, akkor használhatatlanná vált. Ezen felül az új, fejlettebb Kinectet (perifériális kiegészítő, az Xbox 360 esetében opcionális volt a megvétele) az Xbox One kötelező elemévé tették, nélküle nem is lehetett bekapcsolni a konzolt.⁴⁵ A Kinecttel való ellenszenvet az is táplálta, hogy a Microsoftot ebben az időszakban hozták összefüggésbe az NSA lehallgatási botrányával, a Kinect legfontosabb funkciója pedig az, hogy a beépített kamera és mikrofon állandóan aktív, így kiváló eszköz az adatgyűjtésre.⁴⁶

A Microsoft legnagyobb problémája azonban nem az említett intézkedések voltak, hanem az, ahogy ezeket kommunikálták a fogyasztók felé. A Microsoft célja a korlátozásokkal az volt, hogy a digitális disztribúció felé tolja el a konzolipart (valószínűleg azért, hogy a kiskereskedők kihagyásával növeljék a saját bevételeiket), de arról nem esett szó, vagy csak nagyon kevés, hogy a digitális jövőből mi haszna lesz a fogyasztónak. Úgy kérték a potenciális fogyasztóktól, hogy mondjanak le jogaik egy részéről, hogy cserébe nem nyújtanak semmiféle kompenzációt. Ez pedig komoly bizalomvesztést eredményezett a fogyasztók részéről, amit az is erősített, hogy az Xbox divízió vezetői megpróbálták elbagatellizálni a fogyasztói panaszokat.⁴⁷

A Microsoft kommunikációs kudarca még nyilvánvalóbbá válik, ha összevetjük az első fejezetben már említett Steam-mel. A Steam egy kísértetiesen hasonló koncepciót kívánt megvalósítani a PC-n, mint a Microsoft a saját konzolján. Ez a koncepció pedig az volt, hogy a játékokat nem termékként kell értékesíteni, hanem szolgáltatásként, amit a fogyasztó határozatlan ideig bérel. Jelentős különbség viszont az, hogy a Steam koncepciója kiemelkedően siker lett, több mint 100 millió aktív felhasználóval.⁴⁸ Ebből a példából kiválóan látszik, hogy egy nem különösebben fogyasztóbarát stratégiát is el lehet adni a megfelelő eszközökkel.

⁴⁴ <http://kotaku.com/that-xbox-one-reveal-sure-was-a-disaster-huh-509192266>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴⁵ <http://kotaku.com/that-xbox-one-reveal-sure-was-a-disaster-huh-509192266>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴⁶ <http://www.forbes.com/sites/erikkain/2013/06/07/nsa-domestic-spying-program-makes-xbox-one-even-scarier/>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=bTAKSBvuT-A>, Letöltve: 2014. 10. 4.

⁴⁸ <http://store.steampowered.com/news/14478/> Letöltve: 2014. 10. 4.

A Xbox One üzleti modelljének ellentmondásos mivolta, azonban nem jelentette szükségszerűen azt, hogy bukásra van ítélve. A sikere, vagy bukása leginkább attól függött, hogy a konkurens PlayStation képes-e előállni egy olyan konzollal, ami jobban képes rezonálni a fogyasztói igényekkel.

4.3.2. A PlayStation 4

A Sony levonta a megfelelő következtetéseket a PlayStation 3 vegyes fogadtatása után és teljesen más szemszögből közelítette meg a PlayStation 4 koncepcióját.

Míg a PlayStation 3 teljesen figyelmen kívül hagyta az iparág két meghatározó pólusának az igényeit, addig a PlayStation 4-nek pont a fejlesztői és fogyasztói igények adták az alapját.

Az, hogy a PlayStation 4 sokkal fejlesztőbarátabb lesz elődjénél már az első pillanatban eldőlt. A Sony 2007-ben azt a Mark Cerny-t nevezte ki a PS4 fő rendszertervezőjévé, aki addig közel 30 éves iparági pályafutása alatt kizárólag játékszoftvereket tervezett. Cerny azt tekintette a legfontosabb céljának, hogy olyan konzolt tervezzen, amelyre könnyű fejleszteni és a fejlesztőknek nem kell fejtörőket megoldaniuk ahhoz, hogy a kívánt teljesítményt hozzák ki a hardverből. Ehhez pedig arra volt szükség, hogy megismerjék a fejlesztők igényeit. Cerny kiküldött kérdőívek és interjúk alapján felmérte, hogy mik azok az általános kulcselemek, amiket a fejlesztők elvárnának egy új generációs konzoltól. A kapott információkat felhasználva pedig egy olyan konzol alapjait rakta le, amely ismerős a fejlesztőknek és emiatt könnyen lehet rá fejleszteni.⁴⁹

A másik pólus, amit meg kellett nyernie a Sonymak a fogyasztók, konkrétan a játékosok voltak. Abból hogy már a konzolt is a szoftverfejlesztők aktív közreműködésével tervezték meg, egyenesen következik az, hogy a Sony a szoftverek elsőszámú fogyasztóit, vagyis a játékosokat kívánta megcélózni a PlayStation 4-el. A Sony elnöke és CEO-ja, Kazuo Hirai úgy fogalmazott: *„A legfontosabb dolog, amiben egyet kell értenünk és meg kell értenünk az az, hogy a PlayStation 4 egy nagyszerű video játék konzol, ami a játékosok tetszését kívánja elnyerni. Arról, hogy milyen egyéb, játékokhoz nem kapcsolódó tartalmat fogunk kínálni, a következő néhány hónapban fogunk szót ejteni, de a PlayStation 4 mindenek előtt egy videojáték*

⁴⁹ http://www.gamasutra.com/view/news/189368/Inside_the_PlayStation_4_with_Mark_Cerny.php, Letöltve 2014. 10. 5.

konzol”⁵⁰ Természetesen ez a szándék nem ért volna sokat, ha nem tudják megfelelően kommunikálni a fogyasztók felé. Itt sietett a Sony segítségére a Microsoft.

A Microsoft koncepcióját követő negatív visszhang és az azt követő szegényes kommunikáció a cég részéről lehetőséget adott a Sony-nak arra, hogy a vetélytárs hibáit kihasználva hatékonyan tudja kommunikálni a PlayStation 4 mögött álló víziót. A Sony pontról pontra vette az Xbox One negatív visszhanggal járó jellemzőit, és bemutatta a fogyasztóknak, hogy ezzel teljesen ellentétes az, amit a PlayStation 4 képvisel. Ezzel a Sony egyrészt könnyebben tudta differenciálni a saját termékét a vetélytársétól, másfelől pedig nagyobb hatást ért el, mintha viszonyítási alap nélkül kommunikálták volna az előnyöket.⁵¹

További fontos különbség a két konzol hardver-specifikációja. Az előző generációban nehéz volt összehasonlítani a két hardvert a Cell egyedisége miatt, a nyolcadik generációban viszont mindkét gyártó igyekezett ismerős technológiát használni. Összevetve a PlayStation 4 és az Xbox One specifikációit láthatjuk, hogy mindkét gépbe az AMD szállítja a processzort és a videokártyát is (The Teardown 2014). Közelebbről megvizsgálva azonban gyorsan nyilvánvalóak lesznek a teljesítménybeli különbségek. A PlayStation 4 köszönhetően az erősebb GPU-nak, CPU-nak és a fejlettebb RAM-nak, közel 50%-al gyorsabb az Xbox One-nál.⁵² Ezt azt jelenti, hogy a *third party* szoftverek (azok a szoftverek, amik mindkét platformra megjelennek, lásd első fejezet) minősége között jelentős különbségek lehetnek a PS4 javára, ez pedig komolyan befolyásolhatja a fogyasztók döntését.

Még komolyabban befolyásolhatja a fogyasztói döntést a két konzol ára. A PlayStation 4 \$399-os ajánlott fogyasztói áron került a boltokba, míg a Xbox One – nagyrészt a kötelező Kinectnek köszönhetően – \$100-al magasabb áron debütált. Ezt a fogyasztói szemszögből azt jelentette, hogy a PS4 olcsóbban kínál nagyobb teljesítményt, tehát jóval kedvezőbb az ár/érték aránya.

Végül pedig mindenképp meg kell említeni, hogy ezúttal a Sony volt az, aki felismerte az uralkodó korszellemet és azt a konzoljába integrálta. A PlayStation 4 lehetőséget kínál, hogy a játékosok képeket, videókat osszanak meg egymással egy erre a célra bevezetett gomb segítségével, hogy ezzel és más hasonló funkciókkal tegyék egy közös szociális élménnyé a játékot.⁵³ Ezekre a funkciókra az előző generáció elején még nem volt kereslet, mivel még nem

⁵⁰ <http://techland.time.com/2013/06/01/the-playstation-4-is-first-and-foremost-a-video-game-console-so/>, Letöltve: 2014. 10. 5.

⁵¹ <https://www.youtube.com/watch?v=SJ-To7WJyWs>, Letöltve: 2014. 10. 5.

⁵² <http://www.edge-online.com/news/power-struggle-the-real-differences-between-ps4-and-xbox-one-performance/>, Letöltve: 2014. 10. 5.

⁵³ <http://venturebeat.com/2014/04/29/sony-makes-the-playstation-4-more-social-with-latest-system-update/>, Letöltve: 2014. október 5.

léteztek a szociális média azon elemei (Facebook, Twitter, Instagram), amelyek megteremtették volna a fogyasztói igényeket a szociális aspektus implikációjára.

A két konzol közötti sokrétű különbség az eladási adatokon is meglátszik. A Sony augusztus közepén jelentette be, hogy globálisan már több, mint 10 millió PlayStation 4-et adtak el a fogyasztóknak.⁵⁴ A Microsofttól származó legutóbbi hivatalos adat április közepéről származik, és 5 millió boltoknak eladott Xbox One-ról tesz említést.⁵⁵ Összehasonlításképpen a Sony ugyanekkor már 7 millió fogyasztóknak értékesített PlayStation 4-nél járt.⁵⁶ Az száraz eladási adatoknál azonban nagyobb gondot okoz a Microsoftnak a fontos piacok elvesztése. Az előző generációban az Xbox 360 uralta az amerikai piacot, ezt az előnyt az Xbox One gyorsan elvesztette, hiszen a legutóbbi kilenc hónapban a PlayStation 4 végzett az eladási listák élén.⁵⁷ A Microsoft ráadásul elvesztette utolsó európai mentsvárát, az Egyesült Királyságot is.⁵⁸

⁵⁴ <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/ps4-sales-surpass-10-million-units-worldwide.html>, Letöltve: 2014. 10. 5.

⁵⁵ <http://news.xbox.com/2014/04/xbox-one-march-npd>, Letöltve: 2014. 10. 5.

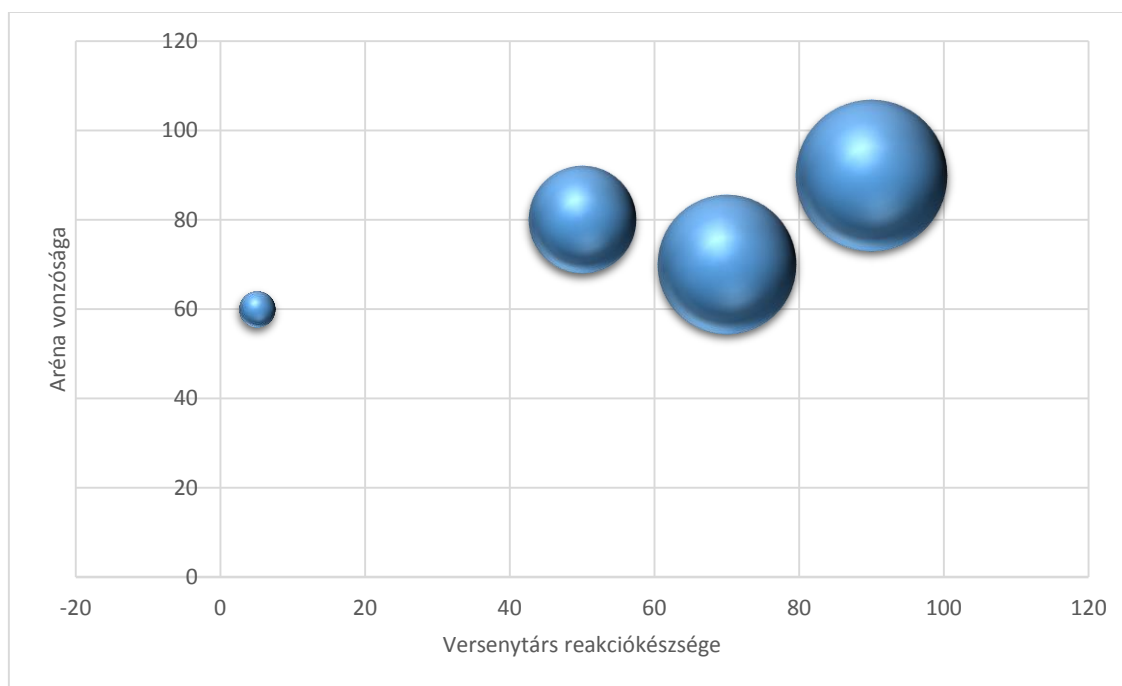
⁵⁶ <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/ps4-sales-surpass-7-0-million-units-worldwide.html>, Letöltve: 2014. 10. 5.

⁵⁷ <http://venturebeat.com/2014/10/16/september-2014-npd-ps4-outsells-xbox-one-despite-microsoft-giving-away-a-free-game/> Letöltve: 2014. 10. 17.

⁵⁸ <http://www.theguardian.com/technology/2014/sep/09/playstation-4-hits-one-million-sales-in-the-uk>, Letöltve: 2014. 10. 5.

Azt, hogy ennek a piacnak a megszerzése mekkora fegyvertény a Sony számára, az alábbi buborék-diagrammal szeretném szemléltetni.

5. ábra: Erőviszonyok a konzolpiacon



Forrás: Becsült adatok alapján saját szerkesztés

A MacMillan, van Putten és McGrath által kidolgozott módszertan (CSI) segítségével szeretnék egy átfogó képet adni a piaci erőviszonyokról, a Sony szemszögéből vizsgálódva. A CSI (competing under strategic interdependence) diagram képes megmutatni azt, hogy milyen megfontolások befolyásolják az egymással versenyző vállalatok globális döntéseit. A fenti diagram (5. ábra) a saját becsléseim alapján azt hivatott megmutatni, hogy milyen lehetőségekkel rendelkezik a Sony a legfontosabb piacokon. Az x tengely azt fejezi ki, hogy mennyire hajlandó a Microsoft megküzdeni az adott piacért, míg az y tengely azt mutatja meg, hogy a Sony mennyire tartja vonzónak az adott piacot. A buborékok nagysága azt adja meg, hogy mekkora erővel tud fellépni a Microsoft az adott piacon. A négy buborék az alábbi piacokat jelenti balról jobbra haladva: Japán, Európa, Egyesült Királyság, Amerikai Egyesült Államok. Az ábrából látható, hogy a Microsoft azt a két kulcs piacát vesztette el, ahol megvolt a kellő elhatározottság és erő ahhoz, hogy megvéddesse pozícióit. Ezzel a vereséggel pedig felkínálta a Sony-nak a lehetőséget a globális dominanciára.

4.4. Eredmények és következtetések

A legutóbbi két generációt megvizsgálva tisztán látszik, hogy mik azok a különbségek, amik megkülönböztetik a sikeres üzleti modelleket.

A legelső elem az az, hogy az egész üzleti modellnek úgy kell felépülnie, hogy **kiegyensúlyozza a közvetett hálózati hatásokat**. Ehhez az kell, hogy konzol már a kezdeti koncepciójában is figyelembe vegye a piac két pólusát.

A hardvernek ki kell szolgálnia a fejlesztők igényeit annak érdekében, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű szoftver jelenjen meg a konzolra, így növelve annak az értékét.

A historikus példák azt mutatják, hogy egy konzol csak akkor lehet kiemelkedően sikeres, ha a kezdeti szakaszban azokat a fogyasztókat kívánja megszólítani, akik a konzol hagyományos funkciói iránt érdeklődnek, név szerint a játékosokat. Ez a hozzáállás a potenciális fogyasztók rétegzettsége miatt lehet kifizetődő.

Ennek a fogyasztói körnek van legmagasabban a rezervációs ára, ezért többségében ők fogják megvenni a konzolt a kezdeti, magasabb áron. Ez a stratégia továbbá kedvez a lefőlöző árképzésnek is, vagyis miután láthatóan közeledik a telítődéshez a legfelső fogyasztói réteg, árcsökkentéssel és a központi funkcióktól eltérő szolgáltatások kibővítésével ki lehet aknázni a további, alacsonyabb referenciaárral rendelkező fogyasztói rétegek vásárlóerejét is. Amennyiben egy konzolgyártó rosszul méri fel a fogyasztók igényeit, és az egyes rétegekhez tartozó referenciaárat, akkor fennáll a veszélye, hogy a kezdeti gyenge eladások miatt nem lesz esélye kihasználni a jótékony ciklusokat.

Ha megnézzük a második fejezetben bemutatott vevői hasznosság mátrixot, akkor azt lehet észrevenni, hogy egymással összevetve nagyon kevés különbséget mutat a két konzol. Az egyik ilyen különbség a fogyasztónak való megfelelés. Ennek fontosságát pár sorral feljebb részleteztem. A másik differenciáló elem az öröm/imázs és ezt sokkal nehezebb megragadni, mint a megfelelést. Ebben a kontextusban az imázst a fogyasztókkal való **kommunikáció** által lehet befolyásolni. Ez lesz az üzleti modell második alapkőve.

A kommunikáció a konzoliparban elég sajátos testet ölt. A hagyományos interjúk és sajtóközlemények mellett a konzolgyártók legfontosabb kommunikációs eszközei a konferenciák. Ezeken a konferenciákon a cégek prominens személyei prezentálják a konzolon elérhető legújabb szoftvereket és szolgáltatásokat. Ezek a konferenciák azért kiemelt jelentőségűek, mert az élő előadókkal a márka arcot és személyiséget kap.

Ennek azért van kiemelt jelentősége, amit már az első fejezetben is ismertettem. A fogyasztók a konzolvásárlást olyan befektetésként kezelik, aminek az értéke az idő

előrehaladtával folyamatosan nő. A fogyasztónak alapvetően nem érdeke, hogy az életpálya első szakaszában vásárolja meg a konzolt, mivel a konzol ár/érték aránya a pálya későbbi szakaszaiban lényegesen nagyobb. A konzolgyártóknak pedig nyilvánvalóan az a célja, hogy az eladások már a kezdetektől kielégítőek legyenek. Ahhoz, hogy ezt az érdekkülönbséget áthidalják, a cégeknek meg kell győznie a potenciális fogyasztókat arról, hogy a vásárlásuk hosszú távon jó befektetésnek fog bizonyulni. Ezt pedig sokkal könnyebb elérni, ha személyesebb a cég és a fogyasztó közötti kapcsolat.

Az elmúlt évek robbanása a szociális médiában új szintre emelte a konzolgyártók és a fogyasztók közötti kommunikációt. A fogyasztók gyorsabban tudtak több információhoz jutni, a vállalatok pedig kaptak egy eszközt, amivel hatékonyabban tudják kontrollálni az információáramlást. A fogyasztókkal való kapcsolat legfontosabb színtere a Twitter, mivel itt lehet a legjobban követni a fogyasztói visszajelzéseket, és megválaszolni a felmerült kérdéseket. Azonban fontos, hogy ezeket a feladatokat ne csak a hivatalos account lássa el. Mind a Sony⁵⁹, mind pedig a Microsoft⁶⁰ részéről vannak olyan személyek, akik aktívan érintkeznek a fogyasztókkal, és igyekeznek választ adni a felmerült kérdéseikre. Fontos, hogy ezek a személyek nem egyszerű Community Managerek, hanem felső vezetői beosztásban levő személyek, akik pozíciójuk révén nem csak olyan helyzetben vannak, hogy gyakorlatilag minden kérdésre válaszolni tudnak, de széleskörű döntési jogkörük lévén közvetlenül tudnak reflektálni a fogyasztói igényekre. A kommunikáció megfelelő és hatékony alkalmazása központi elem kell, hogy legyen minden üzleti modellben.

A harmadik alapkőve az üzleti modellnek a vállalatok azon képessége, hogy felismerjék az adott korszak azon **kitörési pontját**, amely versenyelőnyhöz juttathatja őket. Ez előző két alapelemmel ellentétben ez nem állandó tényező. A generációváltások közötti nagy intervallumok miatt nem lehet előre determinálni, hogy mi lehet az a következő kulcselem, ami piacvezetővé emelheti a vállalatot.

Az ideális üzleti modell előzőekben bemutatott elemei azonban csak arra elegend, hogy segítségükkel a vállalat jótékony ciklusokat gerjesszen, azok hosszú távú fenntartását viszont nem képesek biztosítani. A konzoliparban jótékony ciklusokat kétféleképpen lehet erősíteni: a versenytársak ciklusainak gyengítésével és a saját ciklusok erősítésével.

A riválisok jótékony ciklusainak gyengítéséhez az egyik legelterjedtebb és egyben leghatékonyabb módszer a *third party* kiadókkal, vagy fejlesztőkkel kötött partnerségi megállapodás. Ezek a megállapodások vonatkozhatnak kizárólag egy adott szoftverre, de akár

⁵⁹ <https://twitter.com/yosp>, Letöltve: 2014. 10. 6.

⁶⁰ <https://twitter.com/XboxP3>, Letöltve: 2014. 10. 6.

több éves együttműködést is tartalmazhatnak, és általában kiemelt figyelmet élvező, sikervárományos címek esetén kerülnek megkötésre.⁶¹ Ezeknek a partnerségi szerződéseknek az alapvető eleme a platformexkluzív marketing. Ez azt jelenti, hogy a marketing kampány során az adott szoftver csak a szerződött konzolgyártó platformján jelenhet meg előzetes bemutatókon és a konzolgyártó saját maga is reklámozhatja az adott szoftvert a saját kommunikációs csatornáin keresztül, míg a rivális platformok nem tehetik meg ugyanezt.

A partnerségi szerződések másik gyakori eleme az exkluzív tartalom, ami azt jelenti, hogy az adott platformra olyan pótlólagos letölthető tartalmak (DLC – Downloadable Content) lesznek elérhetők, amelyekhez máshol vagy egyáltalán nem lehet hozzájutni, vagy pedig csak késve kerülnek át a rivális platformokra.⁶²

Észre kell venni, hogy ezeknek az eszközöknek nem a célja, hogy hozzáadott értékkel növeljék a fogyasztók hasznosságát, hanem épp az ellenkezője: az exkluzív partneri szerződéseknek az a rendeltetése, hogy a rivális konzolgyártók pozícióit rontsa. Az exkluzív marketinggel el lehet érni, hogy a fogyasztók egy konkrét konzollal társítsák az adott szoftvert, holott ugyanúgy elérhető a riválisok platformjain is. Az exkluzív DLC alkalmazásával pedig az adott konzolgyártó képes tartalmat elzárni a rivális konzoloktól. Ez pedig fogyasztói szemszögből nem képvisel semmilyen hozzáadott értéket.

A fogyasztói nézőpontot a jótékony ciklusok támogatásának másik eszköze, a saját ciklusok erősítése veszi figyelembe.

A konzolgyártók úgy tudják a saját ciklusaikat eredményesen erősíteni, ha kiemelt figyelmet fordítanak a saját fejlesztésű exkluzív címek mennyiségére és minőségére. Exkluzívnak nevezünk minden olyan szoftvert, ami csak az egyik platformra jelenik meg, és az egyik konzolgyártó anyagi támogatását élvezi. Ezek a szoftverek azért bírnak kiemelt jelentőséggel, mert az exkluzív címek a legnagyobb differenciáló tényezők a platformok között, és köszönhetően annak, hogy a szoftvert mindössze egyetlen platformra kell fejleszteni, az végeredmény minősége gyakran jóval meghaladja a *third party* címekét. Ezek a szoftverek jelentős hozzáadott értéket képviselnek minden egyes platformon, és lehetővé teszik a fogyasztóknak, hogy a saját szubjektív értékítéletük alapján válasszanak konzolt.

Azt, hogy maguk a konzolgyártók mekkora jelentőséget tulajdonítanak az exkluzív címeknek, legkönnyebben a Sony példáján keresztül lehet bemutatni.

⁶¹ <http://www.techradar.com/news/gaming/bungie-and-sony-have-been-in-bed-longer-than-you-think-1254114>, Letöltve: 2014. 10. 12.

⁶² <http://blog.us.playstation.com/2014/06/16/destinys-playstation-exclusive-content-detailed>, Letöltve: 2014. 10. 12.

A Sony a PlayStation 3 debütálása előtt egy évvel, 2005-ben alapította meg a SCE Worldwide Studios-t, azzal a kifejezett céllal, hogy a Sony Computer Entertainment saját tulajdonú fejlesztő stúdióit felügyelje, és meghatározza ezek összehangolt stratégiáját.⁶³ Napjainkban a WWS 14 darab stúdióért felel, három kontinensen, ami hűen jelzi a megoldandó feladatok komplexitását.⁶⁴ A WWS egyedülálló szervezet abban a tekintetben, hogy nem regionális, divizionális, vagy más hagyományos rendezőelv alapján működik, hanem kontinenseken átívelő, sokrétű feladatokat lát el.

A WWS speciális mivolta szükségszerűen olyan különleges vezetői képességeket igényel, amivel csak egy úgynevezett globális menedzser rendelkezhet. Ez a pozíció pedig annyira új keletű, hogy 10 évvel ezelőtt még nem is létezett. Chistopher Bartlett és Sumantra Ghosal 2003-ban megjelent cikke szerint azért nem létezhet globális menedzser, mert az ezzel járó feladatkör egyszerűen túl komplex lenne ahhoz, hogy egy ember kezébe kerüljön. A szerzőpáros ekkor persze még nem ismerhette a Worldwide Studios-t és nem lehetett tisztában az elnök, Shuhei Yoshida munkakörével sem, aki egy személyben testesíti meg a globális menedzsert azzal, hogy egy emberként felel a *first party* stúdiók globális versenyképességéért.

A Sony elkötelezettsége, hogy létrehozzon egy teljesen új entitást, aminek az élén egy példa nélküli feladatkörrel rendelkező vezető áll, pontos mutatja a saját fejlesztésű exkluzív szoftverek jelentőségét, és szerepüket a saját ciklusok erősítésében.

Az eddig elmondottakból levonva a következtetést az ideális üzleti modellnek a következőképpen kell kinéznie. A modell alapját három elemnek kell képeznie: közvetett hálózati hatások figyelembe vétele; tiszta, lényegre törő kommunikáció a fogyasztókkal; a korszak trendjeinek felismerése és versenyelőnyre formálása. (ld. 6. ábra) Ezt a három alapkövet, már a konzol tervezési időszakában le kell rakni és egészen a piaci debütálásig ezek jelentik a modell működőképességének kulcsát.

6. ábra: Az ideális üzleti modell alapkövei



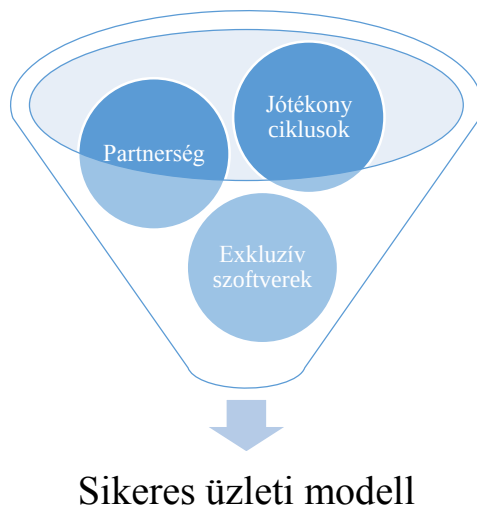
Forrás: Saját szerkesztés

⁶³ <http://www.scei.co.jp/corporate/release/pdf/050914ae.pdf>, Letöltve: 2014. 10. 12.

⁶⁴ <http://www.worldwidestudios.net/about-us>, Letöltve: 2014. 10. 12.

Miután a konzol már a fogyasztók számára is elérhető, az alapkövek generálta jótékony ciklusok fenntartásához az alábbi két eszköz áll rendelkezésre: jól megválasztott partnerségi megállapodásokkal a versenytársak jótékony ciklusainak a gyengítése és az exkluzív címek mennyiségének és minőségének a biztosításával a saját jótékony ciklus erősítése (ld. 7. ábra).

7. ábra: Jótékony ciklusok fenntartása



Forrás: Saját szerkesztés

Az általam felvázolt üzleti modell megfelelő alkalmazásával minden esély megvan arra, hogy egy konzol nem csak sikeresen tudjon debütálni, de a jótékony ciklusokból származó lendület kiaknázásával piacvezető tudjon lenni a generáció során.

5. Összegzés

Azzal a céllal kezdtem el megírni ezt a dolgozatot, hogy képes legyek pontos képet adni arról, hogy milyen üzleti modelleket alkalmaznak a konzolpiacon és ezekből szerettem volna olyan általános következtetéseket levonni, amelyek túlmutatnak a konzolpiac keretein. Úgy vélem, hogy a kitűzött céljaimat sikerült elérnem.

Kezdttem azzal, hogy keretek közé foglaltam az iparágat, leírva ezzel a makro környezetét. Ezzel lehetővé vált egy olyan gondolatdoboz felvázolása, amibe bele tudom helyezni a későbbi mondanivalómat. Az itt ecsetelt gondolatmenet leglényegesebb eleme a konzolpiac vevőközpontúságának bő kifejtése volt. A vevők erős alkupozíciója azért kiemelten fontos elem, mert e köré kell építeni a vállalati stratégiát és végső soron az alkalmazott üzleti modelleket is.

Az iparági elemzés után néhány szintet lejjebb lépve érkeztem el az üzleti modellekhez. Itt különös figyelmet szenteltem azoknak az elemeknek, amiket a témám szempontjából relevánsnak ítélt meg. Ezek közé tartozott a vevői hasznossági mátrix, amelynek a segítségével megállapítható, hogy a termék az életpályája különböző szakaszaiban mennyire képes megfelelni a fogyasztók elvárásainak. Ezt követően áttértem a sikeres üzleti modellek legjellemzőbb tulajdonságára, a jótékony ciklusokra. A jól felépített, önmegerősítő hatású üzleti modell jótékony ciklusokat generál, ami pedig egy egyre erősödő sikerspirált eredményez. Az üzleti modellek gondolkörét annak a vizsgálatával zártam, hogy lehetőségei vannak azoknak a vállalatoknak, amelyek nem egy akadémikus vákuumban léteznek, hanem kénytelenek a riválisok üzleti modelljeivel versenyezni.

A bő szavú, ámde semmiképp sem felesleges elméleti alapozás után rátérhettem a témám lényegi részére. Fáradtságot és karaktereket nem sajnálva vázoltam fel a konzolpiac mikro összefüggéseit és belső logikáját. Tettem mindezt annak érdekében, hogy megfelelő alapot nyújtsak az ezt követő összehasonlító elemzéseknek. Az összehasonlítás tárgyai a Sony és a Microsoft hetedik, illetve nyolcadik generációban használt üzleti modelljei voltak. Az összehasonlítás végén jutottam el oda, hogy képes voltam megválaszolni a bevezetésben megfogalmazott kérdéseimet.

Arra jutottam, valóban létezik olyan minta/tényezőcsoport a konzolpiac üzleti modelljeiben, amely képes determinálni a sikert. Sőt, nemcsak léteznek, de képes vagyok velük leírni egy általam ideálisnak ítélt üzleti modellt. A két generáció üzleti modelljeit összevetve, és eredményességüket megvizsgálva, három kulcstényezőt sikerült elkülönítenem. Ezek az alábbiak voltak: a platform-központú konzolpiac közvetett hálózati hatásainak egyensúlyban

tartása, a fogyasztókkal való hatékony kommunikáció és az adott korszak meghatározó újításának a felismerése. Az első kettő kulcstényező állandó, vagyis minden konzolgenerációban kiemelt jelentőségű, míg az innováció egy változó elem, amely minden generációban új tartalommal töltődik fel. Ezek után már csak annyi teendőm volt, hogy megtaláljam a választ a harmadik kérdésemre is. Arra jutottam, hogy van fontossági sorrend az ideális modell elemei között, pontosabban fogalmazva a kommunikáció jelentősége a többi elem fölé nő. Az iparág vevőközpontúságából fakadóan döntő jelentőségű, hogy milyen képet kommunikál a vállalat a fogyasztó felé. A jól felépített kommunikáció képes lehet eltakarni a többi elem hiányosságait, ez azonban fordított esetben már nem igaz.

Nem elégedtem meg annyival, hogy letettem az ideális üzleti modell alapjait, mert kiegészítettem a három kulcstényezőt két másik elemmel, amelyek a riválisok modelljeivel versenyezve képesek biztosítani hosszú távon is a jótékony ciklusok erősödését.

A dolgozatomban kreált üzleti modellt azért tartom hasznosnak, mert az utóbbi években megnövekedett az olyan, nem virtuális platformok száma, amelyek hasznosítani tudnák a konzolpiaci tapasztalatokat.

Az iPhone 2007-ben elindított egy olyan folyamatot, amelynek 2014-re az lett az eredménye, hogy szinte minden hagyományos elektronikai eszköz (TV, telefon, stb) folyamatos internetkapcsolattal rendelkezik, és ez által belép a platform-központú termékek sorába. Ezek a termékek már nem egyszerű használati eszközök, hanem különféle szolgáltatások felfuttatására alkalmas trójai falovak. A konzolokhoz hasonlóan itt sem a hardver jelenti a bevétel oroszlánrészét, hanem a platformra megjelenő szoftverek és szolgáltatások. Egy az egyben természetesen nem lehet átvenni az ideális üzleti modellt, mivel eltérnek egymástól a fogyasztói igények és a piaci környezet is, viszont úgy gondolom, hogy megfelelően felhasználva, a szükséges módosításokat elvégezve, az általam leírt üzleti modell alkalmas lehet arra, hogy egy, a konzolpiacnál jóval szélesebb közönségnek is járható utat kínáljon.

Forrásjegyzék

Szakirodalom:

(2014) The Teardown. *Engineering & Technology*, 1, 88-89. o.⁶⁵

(2014) The Teardown. *Engineering & Technology*, 2, 88-89. o.⁶⁶

Barakonyi Károly (2008) Üzleti modellek *Vezetéstudomány*, 5, 2-14. o.

Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (2003) What is a global manager? *Harvard Business Review*, 8, 101-108. o.

Boulding, Kenneth E. (1971) *A rendszerelmélet, mint szemléletmód*. In: Kindler József – Kiss István (szerk.): Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Casadesus-Masanell, R. - Ricart, J. E. (2011) Hogyan alakítsunk ki nyerő üzleti modellt? *Harvard Business Review*, 3, 31-39. o.

Kim, W. C. - Mauborgne, R. (2000) Knowing a Winning Business Idea. *Harvard Business Review*, 9-10, 129-138. o.

Liu, H. (2010) Dynamics of the Pricing in the Video Game Console Market: Skimming or Penetration? *Journal of Marketing Research*, 3, 428-443. o.

MacMillan, I. C. - van Putten, A. B. - McGrath, R. G. (2003) Global Gamesmanship. *Harvard Business Review*, 5, 62-71. o.

Magretta J. (2002) Why Business Models Matter? *Harvard Business Review*, 5, 86-92. o.

⁶⁵ Ez a cikk a PlayStation 4 rendszerspecifikációit mutatja be felsorolásszerűen, ezért nincs szerző.

⁶⁶ Ez a cikk az Xbox One rendszerspecifikációit mutatja be felsorolásszerűen, ezért nincs szerző.

Osterwalder, A. - Pigneur, Y. – Tucci, C. L. (2005) Clarifying Business Models: Origin, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, 16, 1-25. o.

Porter, M. E. (1993) *Versenysstratégia, iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Zhu, F. - Iansiti, M. (2012) Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 1, 88-106. o.

Felhasznált online források:

- <http://www.v3.co.uk/v3-uk/news/1946582/playstation-costs-sony-dear>
- <http://www.cnet.com/news/sega-dreamcast-gamings-most-magnificent-failure-video/>
- http://www.theesa.com/facts/pdfs/esa_ef_2013.pdf
- <http://www.economist.com/node/15773828>
- http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=26158
- <http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html>
- <http://www.techinasia.com/japan-smartphone-gaming-market-worth-over-5-billion-dollars-in-2013/>
- <http://arstechnica.com/gaming/2014/06/nintendo-third-party-publishers-will-return-as-wii-u-sees-more-system-sellers/>
- <http://www.eurogamer.net/articles/2012-05-01-iwata-wii-u-3ds-will-cater-to-core-gamers-first-mass-market-second>
- <http://seekingalpha.com/article/1673162-advanced-micro-devices-management-presents-at-citi-global-technology-conference-transcript?page=1>
- <http://www.forbes.com/sites/jasonevangelho/2014/02/19/pc-gpu-market-bounces-back-with-nvidia-up-and-amd-down/>
- <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2010/02/anatomy-of-a-60-dollar-video-game.html>
- <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2006/may06/05-09e3gamespr.aspx>
- <http://venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/>

- <http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-11-15-xbox-live-turns-10>
- <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY13/Q4/Detail.aspx>
- http://www.scei.co.jp/corporate/release/pdf/111122_e.pdf
- <http://www.cnet.com/news/kutaragi-playstation-3-is-not-a-games-machine/>
- <http://www.scei.co.jp/corporate/release/070426e.html>
- http://www.gamasutra.com/view/news/112644/Report_Sonys_Cell_Dev_Cost_400_Million_Aided_Microsoft_Tech.php
- <http://www.techradar.com/news/gaming/consoles/ps3-to-get-price-cut-as-cell-processor-improves-224934>
- <http://arstechnica.com/gadgets/2009/11/end-of-the-line-for-ibms-cell/>
- <http://www.linuxjournal.com/magazine/overcoming-challenges-developing-programs-cell-processor>
- <http://arstechnica.com/gaming/2013/06/are-the-ps4-and-xbox-one-really-that-expensive-historically/>
- <http://www.businessweek.com/stories/2006-11-16/nothing-cheap-about-the-ps3businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- <http://www.eurogamer.net/articles/xbla-vs-psn-vs-wiiware-virtual-console-article>
- <https://www.youtube.com/watch?v=hisMQ-YRbfQ>
- <http://www.ign.com/articles/2005/06/08/kutaragi-takes-shots-at-xbox-360>
- <http://www.wired.com/2007/11/vote-the-ken-ku/>
- http://www.wired.com/2006/11/scea_vp_on_back/
- <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/playstation-3-sales-reach-80-million-units-worldwide.html>
- <http://blogs.microsoft.com/blog/2013/05/16/xbox-360-continues-its-roll-at-the-top-of-the-u-s-console-market/>
- <http://www.mcvuk.com/news/read/xbox-overtakes-wii-in-uk-we-ve-won-this-round/0110895>
- <http://kotaku.com/that-xbox-one-reveal-sure-was-a-disaster-huh-509192266>
- <http://techland.time.com/2013/05/21/xbox-one-revealed-microsofts-next-gen-console-emphasizes-tv-over-games>
- <http://www.forbes.com/sites/erikkain/2013/06/07/nsa-domestic-spying-program-makes-xbox-one-even-scarier/>

- <https://www.youtube.com/watch?v=bTAKSBvuT-A>
- <http://store.steampowered.com/news/14478/>
- [http://www.gamasutra.com/view/news/189368/Inside the PlayStation 4 with Mark Cerny.php](http://www.gamasutra.com/view/news/189368/Inside_the_PlayStation_4_with_Mark_Cerny.php)
- <http://techland.time.com/2013/06/01/the-playstation-4-is-first-and-foremost-a-video-game-console-so/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=SJ-To7WJyWs>
- <http://www.edge-online.com/news/power-struggle-the-real-differences-between-ps4-and-xbox-one-performance/>
- <http://venturebeat.com/2014/04/29/sony-makes-the-playstation-4-more-social-with-latest-system-update/>
- <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/ps4-sales-surpass-10-million-units-worldwide.html>
- <http://news.xbox.com/2014/04/xbox-one-march-npd>
- <http://us.playstation.com/corporate/about/press-release/ps4-sales-surpass-7-0-million-units-worldwide.html>
- <http://venturebeat.com/2014/10/16/september-2014-npd-ps4-outsells-xbox-one-despite-microsoft-giving-away-a-free-game/>
- <http://www.theguardian.com/technology/2014/sep/09/playstation-4-hits-one-million-sales-in-the-uk>
- <https://twitter.com/yosp>
- <https://twitter.com/XboxP3>
- <http://www.techradar.com/news/gaming/bungie-and-sony-have-been-in-bed-longer-than-you-think-1254114>
- <http://blog.us.playstation.com/2014/06/16/destinys-playstation-exclusive-content-detailed>
- <http://www.scei.co.jp/corporate/release/pdf/050914ae.pdf>
- <http://www.worldwidestudios.net/about-us>