

AZ ÉRTÉK NYOMÁBAN

Az „érték“ a modern vállalatvezetés egyik kulcsszava. A legtöbbször a tulajdonosok és a vevők számára előállított értékről beszélünk, de az is világos, hogy az előbbi növekedéséhez az utóbbin keresztül vezet az út. Következésképpen a fogyasztók számára előállított értéknek központi szerepe kell, hogy legyen a vállalatok vezetésében és működésében. Ennek megvalósulását hatékonyan segítheti az értéklánc módszer, amelynek alkalmazásával a vállalatok felülvizsgálhatják és mélyrehatóan elemezhetik saját üzleti folyamataikat, valamint üzletágukban betöltött szerepüket. A cikkből nemcsak a módszer elméleti alapjai ismerhetők meg, hanem két konkrét vállalati példa bemutatása révén az alkalmazás lehetséges módja is.

Amikor 1987-ben D. Whitwam lett a Whirlpool vezére, a cég éppen reménytelen iszapbirkózást folytatott az észak-amerikai konkurensaival. Whitwam elhatározta, hogy minden változtatásra hajlandó lesz a jövőbeni biztonságos növekedés érdekében. „Rendbe tehetné volna“ a céget költségcsökkentéssel és operatív változtatásokkal is, de ennél nagyratörőbb utat választott: a világpiaci áttörés érdekében a két vidékies, fedezetvezérelt vállalatból egységes, vevőorientált céget hozott létre.

Whitwam szerint még mindig túlságosan sokan vezetik a vállalatukat a régi, regionális, a vevői igények kielégítése szempontjából nem megfelelő módon. „A mi stratégiánk arra a feltételezésre épül – vallja egy vele készült interjúban –, hogy a világszínvonalú költség és a minőség csak a küszöb, a belépődíj a küzdőterre. A győzelem érdekében az áron kívül a vevőnek még adnunk kell valamit, hogy a Whirlpool mellett döntsön. Ezt csak úgy tehetjük meg, ha mindenkinél jobban megértjük a vevőt, és aztán ezt a tudást elsőrangú terméktulajdonságokká, szolgáltatásokká alakítjuk át. A célunk az, hogy a vevő azért válassza a Whirlpoolt, mert a *termékeinek nagyobb az értéke mint a versenytársaié*. Ez számunkra azt jelenti, hogy újra kell gondolnunk az üzlet alaptermészetét és az üzleti folyamatainkat.“ Az eredmény: az új Whirlpool diktálja a tempót és az árakat a háztartási készülékek világpiacán.

Mindez azt jelenti, hogy ma egy vállalat, ha „élve akar maradni“, ezt csak a vevőkre való koncentrálással érheti el. Csak a vevői igények megértésére és kielégítésére irányuló kitaró és intenzív erőfeszítések vezethetnek áttörést jelentő, tartós vevői hűséget biztosító termékek és szolgáltatások megjelenéséhez. S itt nemcsak arról van szó, hogy ezzel a piacon tartós versenyelőnyökre tehetnek szert, hanem arról is, hogy ha értéket tudnak adni a vevőknek, csak akkor tudnak értéket produkálni a szervezet működésében érintett többi érdekcsoportnak (stakeholders): a tulajdonosoknak, (vagyongyarapodást), az alkalmazottaknak (biztos munkahelyet és jövedelmet), a szállítóknak (fizetőképes keresletet), a kormányzatnak (adóbevételeket) és így tovább.

Meg kell tehát érteni, mit is akarnak valójában a fogyasztók, olykor „ki kell találni“ új értékeket és ki kell alakítani az előállításukhoz vezető folyamatot.

Hogyan lehet ezt megvalósítani?

A gyakorlatban sikeresnek bizonyult egyik megoldási lehetőség az, ha felülvizsgáljuk és megújítjuk az üzleti folyamatokat. Ehhez hasznos segítséget nyújthat az értéklánc-elemzés. Ez a diagnosztikai módszer a vállalati elemzőmunkában csak az utóbbi években kezdett tért hódítani, azzal párhuzamosan, ahogy az értékek szerepe felértékelődött a vezetők gondolkodásában. Az

értéklánc módszer alkalmazásával ugyanis megválaszolhatók olyan stratégiai kérdések mint – például –, miképpen lehet az üzleti folyamatok megújításával még több értéket előállítani a vevők számára; hogyan lehet megalkotni a holnap igényeit kiszolgáló folyamatokat és ezáltal megőrizni, esetleg tovább erősíteni a vállalat piaci pozícióit; milyen tevékenységekkel célszerű a vállalatnak magának foglalkoznia és hol kell partnereket keresnie, stratégiai szövetségeket kötnie.

Cikkünkben először röviden bemutatjuk az értéklánc módszer lényegét, majd két gyakorlati példát ismertetünk arra vonatkozóan, hogy miképpen lehet az értékteremtő folyamatokat kreatív módon megújítani.

Az értéklánc módszer bemutatása

A módszer legismertebb változatának alapelemeit Michael Porter dolgozta ki abból a feltételezésből kiindulva, hogy a piacgazdaságban minden vállalat fontos célja, hogy az ügyfelei számára értéket állítson elő. Ebből következően egy vállalat működése olyan egymást követő belső tevékenységek sorozataként, láncolataként írható le, amelyeket a szervezet ezen érték előállítására érdekében végez el.

Porter alapmodellje kilenc értékteremtő belső tevékenységre (funkcióra) bontja fel a vállalatot, amelyből *öt elsődleges, négy pedig támogató tevékenység (1. ábra)*. Az elsődleges tevékenységek a következők: (1) a termeléshez szükséges inputok biztosítása, (2) az alapanyagok feldolgozása (termelés), (3) a feldolgozott termékek kiszállítása, (4) marketingje és (5) szervizelése. A támogató tevékenységek az elsődleges tevékenységeket egészítik ki, közéjük tartozik a (6) beszerzés, a (7) technológiai fejlesztés, az (8) emberi erőforrások menedzselése, valamint a (9) vállalati infrastruktúra, amely magában foglalja például a vezetést, a tervezést, a pénzügyeket és az elszámolást.

Egy vállalat értékláncát úgy állíthatjuk össze, hogy pontosan rögzítjük az üzlet főfolyamatát alkotó elsődleges tevékenységeket, azok időbeni sorrendjét, majd meghatározzuk a támogató tevékenységeit, végül részletesen definiáljuk az egyes láncszemek tartalmát és jellemzőit.

Az értéklánc nemcsak egy vállalatra, hanem több céget magában foglaló üzletágra is értelmezhető. Ez esetben az üzletág értékláncának egyes láncszemeit az üzletág vállalatai alkotják. Az elsők a szállítók, akik a késztermék előál-

lítóinak továbbítják a nyersanyagokat és alkatrészeket, ők az értéket tovább növelik, majd a következő lépcsőben a kereskedők járulnak hozzá a termék avagy szolgáltatás értékének gyarapodásához, amely végül a végső felhasználóhoz kerül.

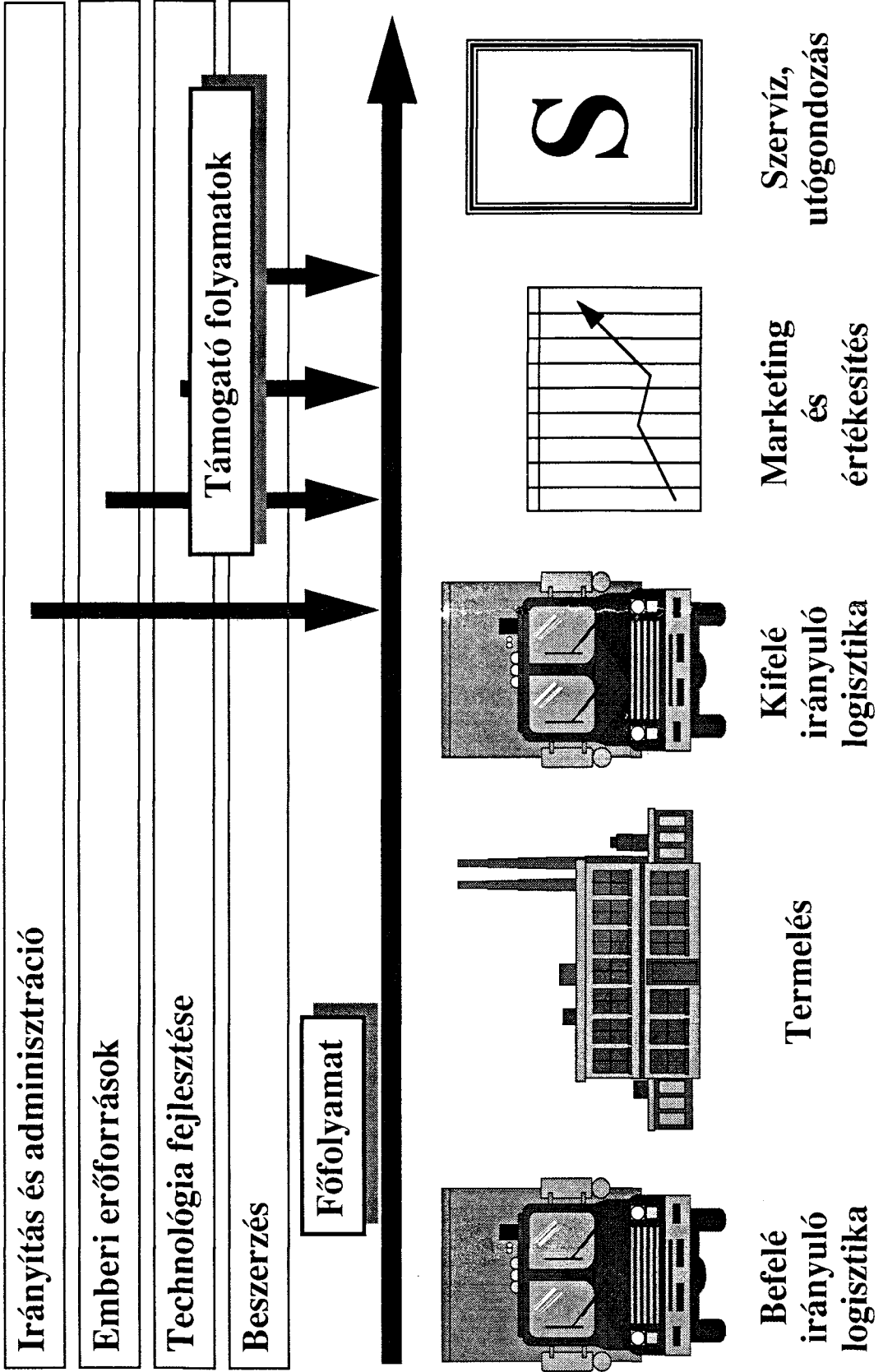
Ahhoz, hogy egy szervezet ily módon modellezett értékláncát az innovációs és más stratégiai döntések előkészítésében sikerrel alkalmazzuk, nem elégséges csak a vizsgált cég belső folyamatainak átlátása, tisztában kell lenni azon üzletág „természetével” is, ahol az működik vagy működni kíván. Az üzletágban végbemenő alapvető változások ugyanis meghatározó befolyással lehetnek a vállalat értékteremtő folyamatára: az előállított érték nagysága akkor is megváltozhat, ha maga a vállalat teljességgel változatlan marad.

Az egyes piacok vezető vállalatai képesek arra, hogy a saját értékláncukat vagy az üzletág értékláncát kreatív módon átalakítsák, és ezzel egyfelől növeljék az előállított érték nagyságát, másfelől a piacon új játékszabályokat teremtsenek, megelőzve a versenytársaikat.

• Értéklánc a tankönyvkiadásban

A fenti gondolat szemléltetéséhez elsőként az USA könyvkiadói üzletágát és annak egy, egyebek között a felsőoktatásban használt tankönyvek kiadásával foglalkozó óriásvállalatát vesszük alapul. A könyvek piacán általában a kereslet mérsékelt növekedése a jellemző. Az üzletágak egyik nagy szegmensében, az egyetemi és főiskolai tankönyvek kiadásában azonban a forgalom stagnálására lehet számítani. Ez a tevékenység nyereséges ugyan, de a számottevő nagyságú profitot erősen veszélyezteti a használt tankönyvek piacának bővülése. Az az általános nézet, hogy ez az új tankönyvek magas árának, valamint a használt tankönyvek növekvő forgalmának és egyes marketingjének egyenes következménye. A felsorolt tényezők hatására az üzletág óriáscégeinek pozíciója megingott, és a kilátásaik sem kedvezőek. Csökkenteni kezdték hát a dolgozóik számát, hogy takarékoskodjanak a munkaerőköltségekkel. A nagyobb cégek összevonták, egymásba olvasztották különféle műveleteiket, hogy elérjék a kellő méretgazdaságosságot. Az üzletágban végbemenő változási folyamatok közül meg kell még említenünk azt is, hogy a korszerű számítástechnikai és távközlési technológiáknak köszönhetően új módjai jelentek meg a termékek előállításának és a fogyasztókhöz való eljuttatásának. Az új technológiák segítségével ugyanis

ÉRTÉKLÁNC



egészen más módon és hatékonysággal lehet a vevők igényeit kielégíteni, mint a hagyományos elosztással.

A tankönyvkiadás példánkban szereplő vállalatának üzleti folyamatát olyan lépéssorozat-ként jellemezhetjük, amely meghatározott jártaságot és szakértelmet igénylő, egymáshoz kapcsolódó tevékenységekből áll. E tevékenységekből állítható össze a tankönyvkiadás alább bemutatott értéklánca.

- Az első láncszem a *kéziratok beszerzése*. Ide tartozik a kéziratok módszeres felkutatása, esetleg a potenciális szerzők tevékenységének követése, a szerzők megbízása. Ez a szakasz az értéklánc legköltségesebb és egyben a legnagyobb bizonytalanságot hordozó láncszeme.

- A második lépés a *kézirat szerkesztése*. Egy tipikus kiadónál a szerkesztési munkamenet akár két évet is igénybe vehet, de a szerkesztők ennél rövidebb időtartamot is kitűzhetnek. Kezdetben a szerző együttműködik a szerkesztővel, de ahogy a kézirat a szerkesztéstől a gyártási szakasz felé halad, a kézitról való gondoskodás átkerül egy másik, a vállalaton belül dolgozó szerkesztő kezébe. Ez nemcsak bonyolítja a munkát, hanem a könyvért való felelősség, az esetleges bukás felelősségének megállapítását is megnehezíti.

- Mindezek után következik a *gyártási szakasz*. A munka ekkora már futószalagszerűvé válik. Megmondják a nyomdának, hogy hány könyvet akarnak kinyomtatni, megadják a kívánatos kötetési típust, a szükséges színek számát. A nyomda közli a költségeket, majd megtörténik a szedés, elkészülnek a klisék, következik az ívek adagolása és levágása, az oldalak összefűzése. Mire a könyv „lekerül a futószalagról“, igencsak drága terméké válik. Ez a kiadót arra ösztönzi, hogy minél nagyobb példányszámot állítson elő, valamint a könyvben a téma összes vonatkozását megjelenítse, hogy azt minél többen megvegyék. Az eredmény: súlyos és drága kötet. A gyártása a legkedvezőbb esetben is legalább nyolc-tíz hetet vesz igénybe.

- Ha kész a könyv, akkor az *értékesítés* és az *elosztás* következik. A könyv eladása érdekében megfelelő eszközöket kell bevetni, hogy bevezessék azokat a vezető egyetemeken, valamint dönteni kell a tankönyvek elosztási módjáról. Mindkettőt bonyolítja az, hogy a könyvek sorsának eldöntése és a felhasználásuk az év meghatá-

rozott időpontjában történik. Nehezíti a helyzetet, hogy a végső döntést a vásárlásról a hallgató hozza, aki – ha úgy gondolja, hogy előadásjegyzetek vagy használt könyvek formájában olcsóbban ugyanolyan értékhez juthat – nem veszi meg a könyvet.

- Az utolsó szakasz a *tankönyvek átdolgozása*, aktualizálása. Az utóbbi években a tankönyvek is gyorsabban elavulnak, a frissítési ciklus öt évről két-három évre rövidült.

Az üzletágban lejátszódó fentebb említett változások arra készítették a példánkban szereplő vállalatot, hogy piaci pozíciói megőrzése érdekében új megoldásokat keressen. A cég vezérigazgatójának megfogalmazása szerint a cél az volt, hogy a fogyasztói igényeket új és kreatív módszerek alkalmazásával elégítsék ki. Az üzletág egyik meghatározó trendjére, a számítógépes technológia térhódítására építve, és a legnagyobb kockázatot hordozó tevékenységek (kéziratok kiválasztása, megrendelők megkeresése, elosztás) fejlesztését megcélözva, a vállalat újragondolta üzleti folyamatát – azaz értékláncát –, és kialakított egy folyamatosan fejlesztett és bővített elektronikus adatbázisra épülő kiadói rendszert. Ennek az a lényege, hogy az egyetemi és főiskolai oktatók az egyre növekvő számítógépes adatbázisból válogatják össze egy-egy konkrét kurzusra a megfelelő tananyagot, amit saját anyagaikkal, magyarázataikkal is kiegészíthetnek, és az így összeállított „csomagot“ nyomtatják és sokszorozsítják a hallgatók számára.

A tankönyvkiadás értéklánca a következőképpen újult meg:

- A kéziratok bizonytalan „megérzések“ alapján történő beszerzése helyett a tantárgy oktatója (vagyis az a személy, akinek meghatározó a befolyása a leendő vásárlókra) a kiadó ügynökével együttműködve összeállítja a tantárgy oktatásánál felhasználni tervezett tankönyv tartalmát, kiválogatja az adatbázisból a kívánt anyagokat, cikkeket, tanulmányokat, ezekhez hozzáteszi a saját tanulmányait, az oktatást segítő magyarázatokat, hivatkozásokat, így egészítve ki a törzsanyagot.

- A második láncszem a gyártás: előtte elmarad a hosszadalmas, a felelősség áthárítását lehetővé tevő többlépcsős belső szerkesztés. Egy mintamásolat készül a professzornak, majd ennek jó-

vághyása esetén a kurzus létszámának megfelelő mennyiség öt-tíz nap alatt kinyomtatható és sokszorosítható az oktatásban részt vevők létszámának megfelelő példányszámban. A gyártás lényegesen olcsóbbá válik, hiszen a konkrét kurzushoz nem szükséges tananyagok nem kerülnek a kötetbe, és felesleges példányokat sem nyomtatnak. A kötet kivitelezése elmarad ugyan a hagyományos üzleti folyamatban előállított szakönyvektől, de a megcélzott főiskolai és egyetemi hallgatói részlegnek ez kevésbé fontos érték.

- A következő lépés a tankönyvek kiszállítása az egyetemi könyvkereskedések számára. A könyvet a kinyomtatott példányszámban, abban az időpontban, amikor a vásárlók jelentkezése szinte száz %-os biztonsággal várható, eljuttatják a megfelelő könyvkereskedésbe. Ebben a szakaszban is költséget takarítanak meg azzal, hogy nem kell felesleges köteteket szállítani, és nem kell hosszú ideig raktározni a tanyanyagokat.

A korszerű technológiát hasznosító új tankönyvkiadási rendszer tehát a hagyományos üzleti folyamatnál lényegesen rövidebb idő alatt, a kurzus speciális igényeire szabottan, és ami különösen fontos érték ennél a fogyasztói szegmensnél, a régi ár feléért állítja elő a tankönyveket, s a hallgatóknak csak a tanárok által kijelölt szövegeket kell megfizetniük. Ez a rendszer biztosítja a könyv gyors elérhetőségét és megbízható szállítását akkor és olyan mennyiségben, amilyenre éppen szükség van.

• Az IKEA értéklánca

Az a gondolat, hogy a vállalatok sikeresebbek lesznek, ha a vevőknek nagyobb értéket állítanak elő, nem új, az azonban, hogy a vállalat újradefiniálhatja az értéket, már kevésbé ismert. Pedig vannak olyan vállalatok – például az IKEA vagy a Nike – amelyek úgy értek el sikereket, hogy új értékek „feltalálásával” kibővítették a fogyasztók értékelvadásait, és ehhez olyan erős és összetartó üzleti rendszert építettek ki, amely többet tudott adni ebből az értékből a versenytársaknál.

Ez az innováció az értéklánc új felfogásán alapul. Említettük, hogy az értéklánc nemcsak vállalatra, hanem üzletágra is értelmezhető. A hagyományos felfogás szerint az üzletág értékláncának egyes szemeiben más-más vállalatok tevékenykednek. Napjainkban egyes sikeres cégek úgy állítanak elő a vevők számára új értéket, hogy túllépnek a hagyományos felfogáson,

és figyelmük az üzletágban szereplő játékosok közötti kapcsolatok átalakítására irányul. Teszik ezt annak érdekében, hogy az együttműködést új formában, új játékosokkal indítsák be.

Mindezt jól illusztrálja az IKEA példája, az az innováció, amelynek révén egy kis svéd bútóráruház a legnagyobb lakberendezővé vált a világon. Az IKEA sikerének alapelemei közismertek: egyszerűség, magas minőségű skandináv design, a részegységek együttes beszerzése, darabokra szedett és becsomagolt bútorok, hatalmas bútóráruházak lehetőleg a város peremén, nagy parkolóval, büfével, étteremmel, olyan „extrákkal”, mint például a gyermekmegőrző. Az IKEA árai általában a versenytársakéi alatt vannak. Az alacsony árszint tartását lehetővé teszi a raktárból való árusítás és az önkiszolgálás is.

Az IKEA sikerének egyik titka az, hogy a cég újráfogalmazta a bútórvásárlók értékeit, és újjászervezte a kapcsolatokat az üzletágban. A bútórkereskedelmi üzletág hagyományos értékláncban a kész bútor a gyártótól – a szállítók közreműködésével – bekerül az áruházba, ott értékesítik, majd újabb szállítók bevonásával a vásárlók lakásába juttatják azt. Az IKEA a szállításban és az értékesítésben teljesen újjászervezte a szerepeket és a kapcsolatokat. Üzleti szisztémájában a vevők átvesznek olyan feladatokat, amelyek korábban a gyártóké és kereskedőké voltak: ők szállítják haza a bútoraikat a saját kocsijukon, és saját maguk állítják azokat össze. Az IKEA üzleti lánc az egyes tevékenységek átcsoportosításával olyan új értékeket kínál a vevők számára mint, hogy részt vehetnek annak kreatív előállításában, egyedi igényeiknek teljes egészében megfelelő bútorokkal és tárgyakkal rendezhetik be, illetve szerelhetik fel a lakásukat, mindeközben pedig „bevásárlási élményhez” juthatnak, az IKEA ugyanis magát nemcsak bútóráruháznak, hanem családi kirándulás célpontjának is tekinti.

Az új értékek előállítását gondosan kidolgozott üzleti szisztéma biztosítja. Az IKEA ügyel arra, hogy a vevőket megtanítsa új szerepük betöltésére. Minden évben negyvenöt millió katalógust nyomtatnak ki tíz nyelven. A katalógus minden egyes példánya egy forgatókönyvet is tartalmaz, ami világosan leírja, hogy az egyes résztvevőknek mi a szerepe az IKEA üzleti rendszerében. Ugyanez tapasztalható az eladóhelyeken is, így például a kiállított bútorok és tartozékaik egy helyen állnak, minden tárgyon egy „etikett” tünteti fel az áru nevét, árát, a választható színeket, azt, hogy hol található a raktárban stb.

Az IKEA stratégiájába tehát az is beletartozik, hogy a vevők a kívánt értékért saját maguk is tevékenykedjenek, és az a feladat háruljon rájuk, amit ők jobban tudnak megoldani az áruház alkalmazottainál. Az IKEA célja nem az, hogy a vevők számára bizonyos feladatokat megkönnyítsen, hanem hogy felhasználja őket az érték előállításában, méghozzá számukra élvezetes, élményt adó módon.

Ezt a feladatot az IKEA a világ több mint ötven országában mintegy ezernyolcszáz szállító közreműködésével oldja meg, ügyelve a magas minőségre és az alacsony árakra. Az IKEA a szállítókkal való kapcsolatában is a közös értékelőállításra helyezi a hangsúlyt. A kiválasztott szállítóknak technikai segítséget, felszereléseket, tanácsokat adnak, hogy termékeiket világszínvonalra emeljék. Olyan információs központot működtetnek, amely segíti a szállítókat abban, hogy a szükséges nyersanyagok legjobb beszerzési helyét megismerjék.

Tanulságok

Befejezésül térjünk még vissza a Whirlpoolhoz. Ők az igények egészen új színvonalon való kielégítéséhez szintén újragondolták az üzletágon belüli kapcsolatokat: „Amíg a kereskedőre úgy gondolsz mint vevőre, és nem mint a folyamat elemére, rossz termékeket fogsz szállítani” – olvashatjuk a bevezetőben már említett interjúban. „Ma nem vevőnek és szállítónak tekintjük egymást. Partnerek vagyunk, akik a vevőket igyekeznek kielégíteni,“ állítja Whitwam, a cég vezérigazgatója. Mindehhez stabil kapcsolatokat

építettek ki a szállítókkal. Olyan egyezményeket kötöttek, amely betekintést nyújt a szállítók technológiájába, mivel erre szükségük van a saját eljárásaik tervezésénél. Közvetlen kapcsolatokat építettek ki a kapcsolódó üzletágak szereplőivel is. Brazíliában például a mérnökeik bekapcsolódtak az Unilever termékfejlesztésbe, hiszen mindkét cégnek tudnia kell, hogy hosszú távon a másik merre tart. Az Unilever nem tervezhet mosóporokat előre anélkül, hogy ne vizsgálná meg: hogyan tudják azokat a mosógépekhez használni.

Bár a tankönyvkiadás, a bútorgyártás és a háztartási gépek gyártása igen távol áll egymástól, a bemutatott példákban sok a hasonlóság. Mindhárom vállalat megújította iparága hagyományos értékláncát. Felismerték, hogy a korszerű technológiák segítségével az üzletági értékláncok szereplőinek kapcsolatrendszere értéknövelő módon újraszervezhető, a kockázat csökkenthető, ugyanaz az érték kisebb költségekkel is előállítható, illetve új értékek produkálhatók.

Mindezeknek meghatározó szerepe volt abban a folyamatban, ami a Whirlpoolt és az IKEÁ-t az élre katapultálta az üzletáguk piacán.

Talán érdemes lehetne másoknak is megpróbálkozniuk e módszer alkalmazásával.

Irodalom

- Furnishing the World. The Economist, 1994. nov. 19.
Porter, M.: Competitive Advantage. The Free Press, 1985
R. Normann, R. Ramirez: Werte schaffen mit Kunden und Lieferanten. Harvard Business Manager, 1994. 1. sz.
Regina Fazio Maruca: The Right Way to Go Global. Harvard Business Review, 1994. márc-ápr.
Venkatraman, N.: Transformation in the U.S.. College Textbook Market, Boston University, 1993

Tájékoztatjuk Olvasóinkat, hogy
lapunk példányonkénti eladási ára

1997. I. 1-től

550,- Ft-ra változik.

Előfizetési díj egy évre: 6600,- Ft.