

## 4. A **kék óceán stratégia** – Egy friss módszertan

Korábban már tisztáztuk, hogy a stratégiaalkotás és a szervezés a vezetés különböző funkciói, viszont a stratégiaalkotás módszertana és eszköztára már egyfajta technológia, sőt a szervezéstechológia részének tekinthető. Ezért a fogalommagyarázatok és az elméleti alapok után itt egy konstruktív üzleti stratégiaalkotási módszertan ismertetése következik.

Nem egyedül üdvözítő megoldásként, de mégis reprezentatív mintaként W. Cham Kim és Renée Mauborgne *Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér* c. könyvében [Kim-2005] ismertetett módszertanra (röviden a *kék óceán stratégiára* vagy még rövidebben a *KÉKÓ-ra*) esett a választás, még-hozzá két okból:

- Ez egy egészen **új módszertan meglepően eredményes eredménnyel.**
- Minthogy a hagyományosabb módszertanokat a *stratégiai és üzleti tervezés* kurzus is tanítja, a **KÉKÓ viszont még nem terjedt el a szakmai köztudatban,** ezzel a választással tudjuk minimalizálni az átfedést az említett másik tantárggyal.

A módszertan nevében a **kék óceán a végtelen lehetőségek terére utal,** ami **az alkalmazó cégek jutalma.** Dacára annak, hogy az elnevezés elsősorban reklámfogásnak tűnik, a módszertant komolyan kell venni, mert a szerzők nem íróasztal mellett fantáziálva találták ki, hanem a gyakorlatból lesték el, és azt nagyon jó szemmel tették. – Tehát KÉKÓ-módszerekkel már korábban is éltek a legtalálékonyabb vállalkozások, mégha ők azt nem is így nevezték. Például a [Hammer-1993]-ból átvett és a **III.2.2.** alfejezetben tárgyalt (legalább 15 évvel korábbi keletű) BPR módszer is szükségképpen tartalmaz hasonló, értékinnováción alapuló stratégiai döntéseket – azzal a különbséggel, hogy a BPR inkább a folyamatok kialakítására tette a hangsúlyt. (A BPR nem a stratégiaalkotásra, hanem inkább a megvalósításra ad módszertant, azon felül a BPR elvei nem kizárólag a stratégiai szintű folyamat-újraszervezésre alkalmazhatók, bár kétségtelenül ott hasznosulhatnak a leglátványosabban.)

Talán az olvasó érdeklődését is felkelti az a tény, hogy a KÉKÓ-t lejegyző szerzők által megfigyelt cégeknek csak 14%-át tették ki azok, amelyeknél a KÉKÓ alkalmazása felismerhető, ám ezek a megfigyelt cégek az összesített árbevételnek már 38%-át, az összesített profitnak pedig a 61%-át szaktították ki maguknak. [Kim-2005]

*Megjegyzés:* A még tömörebb fogalmazás érdekében a KÉKÓ nemcsak a módszertant, hanem annak eredményét is jelöli, azaz ahol az nem félrevezető, a KÉKÓ eredménye (kimenete) helyett is csak a KÉKÓ mozaikszó fog a szövegben állni.

## 4.1. A kék óceán stratégia tartalmi jegyei

### 4.1.1. A kék óceán a végtelen lehetőségek tere

A KÉKÓ a lehetőségek maximalizálása és a kockázatok minimalizálása érdekében olyan piaci tér megtalálására, megteremtésére irányul, amelyben még nincs verseny. Részletesebben olyan stratégia, amelyet

- a konkurencia legyőzése helyett a *versenyképyszer minimalizálása*,
- az adott keresletből nagyobb szelet megszerzése helyett *új kereslet teremtése*
- és *az értékinnováció* (differenciálás kontra költségcsökkentés konfliktus helyett új értékeket, differenciálódást és az egyidejű költségcsökkentés lehetőségét nyújtó új értékprofil)

jellemez. [Kim-2005]

#### **Értékinnováció:**

Új értékprofil teremtő és azt stratégiai szinten érvényesítő technikai, a – végeredményében pedig – piaci innováció.

A fenti definíció lényeges mondanivalója, hogy a *stratégiai szintű innováció* nem egy részrendszerre, vállalati funkcióra szorító újítás, amely legfeljebb csak költségcsökkentéssel jár, hanem a vállalati (üzletági) tevékenységek teljes rendszerére kiterjedő stratégia, amely kifejezetten új értéket, a vevők számára meredek hasznosságnövekedést jelentő kimenetet céloz meg.

*Megjegyzés:* A félreértések elkerülése végett a társadalmi cselekvésnek a weberi elmélet szerinti (és a II.1.5. alfejezetben már szerepelt) *célracionális* és *értékracionális* útjaival összefüggésben ki kell jelenteni, hogy a vállalati stratégiaalkotásban az értékinnováció középpontba helyezéséből egyáltalán nem következik, hogy azzal a vállalkozások – a társadalmi felelősség iránt érzékenyebb – értékracionális útra lépnének. Itt ugyanis nem *társadalmi*, hanem *üzleti* (vásárlói) értékekről van szó. Az utóbbi pedig bármilyen használati, élvezeti érték lehet, aminek kielégítéséből üzleti hasznot lehet húzni.



Magyarán szólva: az értékinnováció az - emberiség javát egyáltalán nem szolgáló - dohányiparra vagy akár a kábítószerkereskedelemre ugyanúgy értelmezhető, mint a gyógyszeriparra vagy az egészségügyi szolgáltatásokra.

### 4.1.2. A kék óceán stratégia elhelyezése a vállalati stratégiák osztályozásában

A KÉKÓ alapvető jellemzője, hogy termékek vagy szolgáltatások *értékinnovációját* helyezi a középpontba. (A továbbiakban az egyszerűség kedvéért csak termékekről fogunk beszélni.) Mivel ez az értékinnováció elsősorban a fogyasztói értékeket érinti, a KÉKÓ tárgyának az *üzletági stratégiát* tekintetjük.

Az üzletági stratégiák tartalmának II.7. tábla szerinti áttekintését viszonyítási alapul véve, elmondható, hogy a KÉKÓ tárgya elsődlegesen **fejlesztő stratégia**, amennyiben igazi haszna új értékeket hordozó termék kifejlesztése kapcsán mutatkozik meg. A KÉKÓ másodlagosan a **visszavonuló stratégia** módszertanának is tekinthető, amennyiben arra is kiváló támpontot ad, hogyan ismerhetők fel a „vörös óceánban megfeneklett” és ezért a piacról kifuttatandó termékek.

Az üzletági stratégiák Porter-féle osztályozása szerint (lásd a II.8. táblát) a KÉKÓ kifejezetten **differenciáló stratégia** konstruálására irányul. Amíg azonban Porter – és nyomában az egész stratégiamenedzsment irodalom – a differenciálódás kikerülhetetlen következményének tekinti a költségnövekedést, a KÉKÓ egyik jelentős eredménye, hogy a **differenciálódást képes összekapcsolni az egyidejű költségcsökkentéssel**.

Az üzletági stratégiák tartalmi áttekintéséhez visszatérve, a KÉKÓ egyszerre **piaci, termékfejlesztési, technológiai és működési** stratégia – nagyjából éppen ilyen fontossági sorrendben:

- **A KÉKÓ elsősorban piaci stratégia**, mert arról szól, hogy a vállalkozás hogyan terjesztheti ki a termékei piacát a termékcsoport vagy akár az egész iparág addigi nem-vevőire, ezzel egy olyan új piacot teremtve, amelyben még nincsenek versenytársak. A KÉKÓ piacbővítő varázs-szere az **értékinnováció**: ennek a lényege olyan új fogyasztói értékeket felfedezni, amelyekkel a termékünk felruházható, és az így felruházott termékkel még az egész iparág szempontjából nem-vevők is a termékeink vevőivé tehetők. – Az ilyen értékinnováció szükségképpen egyedi értékprofilhoz vezet, a KÉKÓ ezért számít **differenciáló stratégiának**.
- **A KÉKÓ másodsorban termékfejlesztési stratégia**. **Termékfejlesztő**, mert az értékinnováció általában termék (vagy ahhoz kapcsolódó szolgáltatás) fejlesztése útján valósítható meg. De csak **másodsorban**, mert a termékfejlesztés szigorúan a piacteremtő értékinnovációnak alárendelten történik. – Ennek az elvnek a betartása is kell ahhoz, hogy a differenciálódás ne zárja ki az egyidejű költségcsökkentés lehetőségét.
- **A KÉKÓ csak harmadsorban technológiai stratégia**, és csak olyan mértékben, amennyiben a termékfejlesztés technológiafejlesztést is igényel. Bármely más, költséges technológiafejlesztés nem kifizetődő túlteljesítésnek számít. „Ha az innovációt [...] nem képesek összekötni az értékkel, a technikai újítók és a piaci úttörők gyakran olyan tojásokat raknak le, amelyeket azután mások költenek ki.” [Kim-2005] – Ez ismét egy olyan elv, amelynek betartását a differenciálódással egyidejű költségcsökkentés szándéka teszi szükségessé.
- A KÉKÓ lejegyzői arról is tapasztalatokat szereztek, hogy az értékinnováció nem állhat meg a stratégiaalkotásnál, mert a megvalósítás részleteinek elhanyagolása kudarcra ítéli az innovációt. A stratégiát le kell fordítani a napi feladatok nyelvére, le kell bontani „parányi, atomi méretű feladatokra” – az egyéneket érintő egységekre –, hogy hihető legyen a végrehajtók számára, hogy „a szervezet önmagától változzon”. [Kim-2005] – **A KÉKÓ mint működési stratégia** éppen az ilyen részle-

tekkel foglalkozás stratégiája, és ez a minősége nem a prioritás miatt került a felsorolás végére, hanem mert a működési koncepció már nem az értékinnovációnak, hanem az értékinnováció megvalósításának a része, és mint ilyen, normálisan időben is követi a célkitűzést.

A vállalati funkciók felől nézve a KÉKÓ marketingstratégiának is felfogható. Az ilyen stratégiákat áttekintő II.9. tábla szerint a piacbővítés a piacvezető pozícióban lévő vállalkozások privilégiuma, és a vállalkozást az érettség szakaszában lévő termékkel együtt járó tömeges konkurencia kényszeríti rá. A KÉKÓ szerint viszont a hatékony értékinnovációra építve bárki képes lehet a piacbővítésre; az értékinnováció pedig inkább bevezetendő termékre alkalmazható, és nem a versenytársaktól kényszerítve, hanem a verseny elkerülése céljából.

*Valamiben a legjobbnak lenni.* A KÉKÓ piacbővítő értékinnovációja eszembe juttatja Jim Collinsnak és munkatársainak a tartósan kiváló vállalatoknál a kiválóra válást elősegítő jellemzők azonosítására irányuló kutatások során tett megállapításaik egyikét. Eszerint a tartósan kiváló vállalatok közös jellemzője a Collinsék által „Sündisznó elvnek” nevezett tulajdonsághármas: 1. azzal foglalkoznak, amiben a világon a legjobbak; 2. arra koncentrálnak, ami a gazdasági motorukat hajtja, a folyamatos és erőteljes bevételt és profitabilitást biztosítja; 3. olyan tevékenységet végeznek, amely szenvedélyt ébreszt bennük, amiért nem külső ösztönzésre, hanem magukból fakadóan lelkesedni tudnak. – Egyéni programnak sem utolsó: Tedd, (1) amihez istenadta tehetséged van, és annak kiaknázásával a világ legjobbja lehetsz, ráadásul (2) jól megfizetnek érte és (3) közben még élvezed is! [Collins-2001]

A kiválóra válás céljából követendő elvek – ahogy azokat Collinsék megfogalmazták – pofonegyszerűen hangzanak, de hogyan lehet őket mind teljesíteni (ha például csak a harmadik elemre van tippem)? A legsúlyosabb probléma: Mi van, ha semmiben sem vagyok kiváló?



Ha semmilyen sportban sem vagy kiváló, találd ki magadnak egy, a képességeidre szabott új sportágat!

Lényegében erre tanít a *kék óceán stratégia*, és az a nagyszerű benne, hogy olyan „sport” kiválasztására ad módszertant, amire tömegek válhatnak vevővé, olyanok is, akiket az eddigi „sportágak” hidegen hagytak.

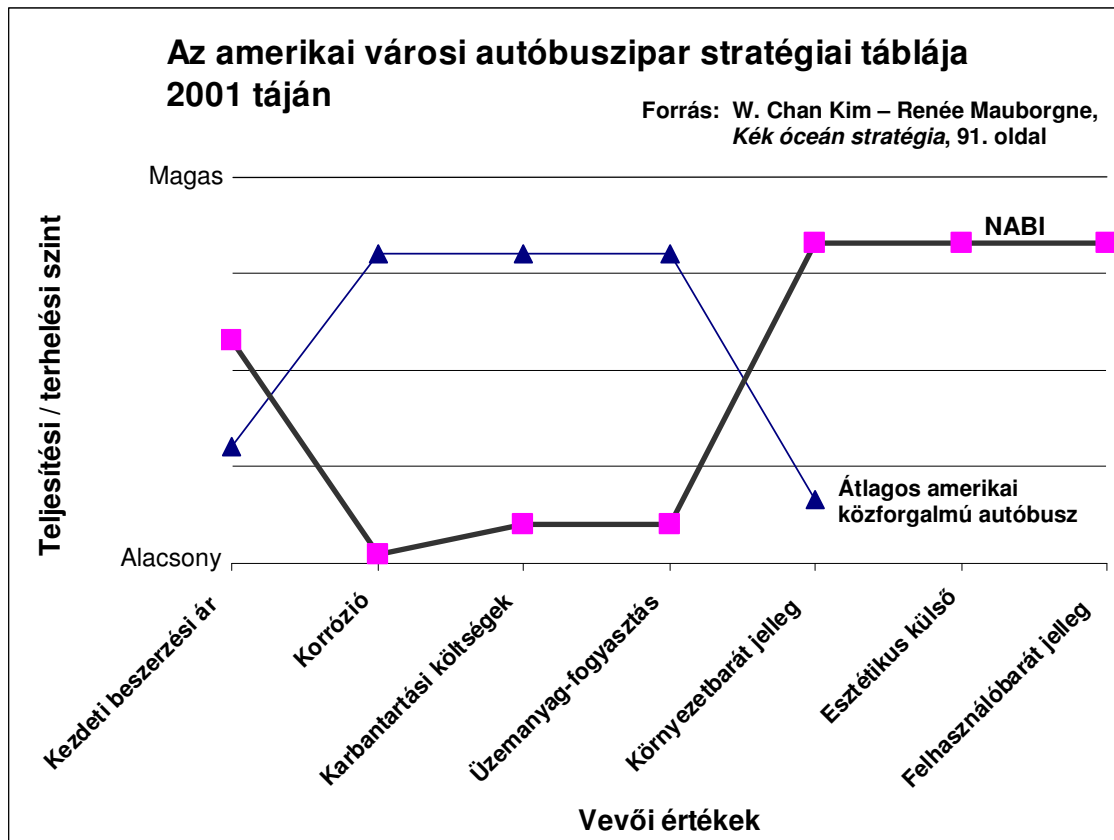
## 4.2. A kék óceán stratégia analitikus eszközei

A KÉKÓ-ban az a legmeglepőbb, hogy olyan praktikus elemző módszereket és eszközöket kínál, hogy ha ezeket az értékinnovációval próbálkozni kívánók megbízható és releváns információk birtokában és józan ítélőképességgel alkalmazzák, az lépésről-lépésre közelebb viszi őket egy kék óceánba vezető stratégiai cselekvési programhoz. Ilyen elemző eszközök, illetve módszerek:

- a [Kim-2005]-ben *stratégiai táblának* nevezett eszköz, ami valójában egy *diagram*;
- a *négy akció keret* és
- a *megszüntetni–csökkenteni–növelni–létrehozni háló (MCsNL háló)*.

### 4.2.1. A stratégiai tábla

A stratégiai tábla egy olyan diagram, amelyen cégeknek (vagy egy ágazatnak) az értékgörbéi – más szóval értékprofiljai – ábrázolhatók összehasonlító elemzés céljából. (Lásd a II.10. ábrát!) A diagram vízszintes tengelyén sorakoznak a vásárlói / fogyasztói értékek (értékszempontok, értéktényezők, preferenciák), a függőleges tengely viszont a különböző vásárlói értékek teljesítési vagy terhelési szintjének közös (relatív) skálája. (Használati érték jellegű preferencia esetén – pl. barátságos kiszolgálás – teljesítési szintről, vásárlói kötelezettségvállalással kapcsolatos preferencia esetén – pl. vételár, üzemeltetési költségek – pedig terhelési szintről beszélhetünk.)



II.10. ábra: Példa stratégiai táblára

A stratégiai tábla egyaránt alkalmas egy cég jelenlegi és jövőbeli stratégiájának, továbbá a versenytársak vagy az egész iparág stratégiai profiljának ábrázolására. – Egy ágazat értékgörbéje az ágazatba tartozó cégek (termékei) értékgörbéinek átlagaként áll elő.

A stratégiai tábla a KÉKÓ alkalmazása során egyszerre

- diagnosztikai eszköz és
- az új stratégia értékprofilja keresésének és az eredmény (a cselekvési program) felvázolásának eszköze.

A stratégiai tábla *diagnosztikai eszköz*, mert leírható benne, illetve megállapítható belőle a verseny aktuális állapota az ismert piaci térben:

- Milyen tényezőket (vásárlói / fogyasztói értékeket) tekintve folyik verseny az iparágban?
- Hogyan viselkedik e tényezők vonatkozásában az iparág átlaga, a versenytársak és aktuálisan a mi cégünk?
- Melyek azok a cégek, amelyek(nek a termékei) „megfeneklettek a vörös óceánban”?

A stratégiai tábla használata valószínűleg megelőzte a KÉKÓ elveinek megfogalmazását. Kézenfekvő azt feltételezni, hogy a KÉKÓ elveinek felismerését a kutatók fejében meg kellett előznie annak az ötletnek, miszerint egy iparág cégeit úgy hasonlítsák össze, hogy egyetlen stratégiai táblába berajzolták ezek versenystratégiáinak értékgörbéit. Az így kapott kép lehetett az, ami nyilvánvalóvá tette, az iparág kiugróan sikeres és az éppen csak megélő cégeinek stratégiái közötti **lényegi különbségeket**:

- Az éppen csak megélők értékgörbéi dominánsan hasonlítanak egymáshoz, és azzal együtt az iparági átlag alapján felrajzolható értékgörbéhez. Ők azok, akik a – hagyományos stratégiai elveket követve – egymást akarják legyőzni, ezért egymásra licitálva ugyanazokból az értékekből egyre többet kényszerülnek kínálni egyre alacsonyabb áron. – A KÉKÓ lejegyzői a vérre menő versenyre utalva ezeket a cégeket illetik a „vörös óceánban megfeneklettek” minősítéssel.
- Az iparág – árbevétel és profit tekintetében – kiugróan sikeres cégének stratégiája viszont markánsan elüt a tömegétől, általában még azzal is, hogy olyan értéket is kínál, amit a többiek egyike sem; más szóval: az iparág bevett stratégiáihoz képest divergensnek számít. – Már csak azt kellett felismerni, hogy az ilyen divergens üzleti stratégia és a sikeresség közötti korreláció nem csupán asszociációs kapcsolat, hanem valódi ok-okozati összefüggést fejez ki. Ez a divergencia olyan piacot nyit az alkalmazójának, ami a többiek számára nem létezik és így mentes a versenytől.

Az utóbbi felismerés tette a stratégiai táblát – diagnosztikai szerepe mellett – a *cselekvési program felvázolásának eszközévé* is. Az előbbiekre támaszkodva ez a cselekvési programvázlat szükségképpen egy olyan divergens értékprofil, amely a hagyományos stratégiai logikával ellentétben

- nem a konkurenciára figyel, nem azt próbálja meg túlszárnyalni,
- nem az iparág szokásos vevőire kiterjedő piackutatásra támaszkodik, hanem
- a bevett megoldásoktól eltérő lehetőségekre, az alternatívákra és
- a vevők helyett az iparág nem-vevőit (is) megszólító értékekre fókuszál, és ezzel
- a cég magának új piacot teremt: a „vörös óceánt” a versenytársaktól nem fenyegetett „kék óceán” irányába hagyja el.

A II.10. ábra szerinti stratégiai táblán az amerikai városi (helyi) közlekedésben használt autóbuszok iparágának és a NABI (North American Bus Industry) buszainak értékgörbéje látható. (Forrás: [Kim-2005].) Erről leolvashatók a következők:

- Az amerikai személyszállító autóbuszok 1 milliárd dolláros iparágában elfogadott versenyszabályok szerint – a NABI megjelenése előtt – a vállalatok abban versengtek egymással, ki tudja a legalacsonyabb beszerzési árat kínálni. – Ez összefügg azzal, hogy az USA-ban a nagyobb városokban vagy megyékben a fix útvonalú nyilvános autóbuszközlekedést működtető közlekedési vállalatok általában az önkormányzatok tulajdonában vannak, amelyek a járműbeszerzések finanszírozásához – úgy látszik, ott is – szűkös pénzügyi forrásokkal bírnak. A garasoskodó beszerzéssel szemben érvényesíthető ár nem nyújtott fedezetet érdemi fejlesztésekre, így a konstrukciók elavultak, a minőség gyenge volt. Ezeket a tényeket tükrözik az iparág értékgörbéjének a korrózió, a karbantartási költségek és az üzemanyagfogyasztás magas szintjét, valamint a környezetbarát jelleg teljes elhanyagolását mutató pontjai.
- A NABI értékprofilja lényegesen különbözik az iparági átlagtól, a NABI-nak azt a felismerését tükrözi, hogy a közforgalmú autóbuszközlekedési iparágban nem kell olyan ágazatnak lennie, amelynek mozgatórugója az árucikk ára, ahogy azt a termékeiket a lehető legalacsonyabb áron eladni igyekvő autóbuszgyártók kialakították; és hogy erről az önkormányzatok is könnyen meggyőzhetőek, ha szembesülnek a következő tényekkel: (1) Számukra nem az autóbusz ára a legmagasabb költségelem, hanem a beszerzés után a busz húszéves élettartama folyamán felmerülő költségek. (2) Létezik olyan megoldás, amellyel nemcsak a működési költségek és a levegőszennyezés csökkenthetőek jelentősen, de még az utazók nagyobb tetszésével is találkozva fellenoldi a keresletet a közforgalmú autóbuszszolgálat iránt, miáltal magasabb árbevétel keletkezik a városi önkormányzatoknál.

Az értékinnováció konkrét tartalmának szemléltetése céljából [Kim-2005] nyomán némileg a technikai részletekre kiterjedően is foglalkozunk a NABI értékgörbéjével: Hagyományosan a buszokat általában acéllemezekből készítették, amelyek nehezek, rozsdásodásra hajlamosak, továbbá balesetek után nehéz és drága a javításuk, mivel ilyenkor egész paneleket kell kicserélni. A NABI ezzel szemben a buszok karosszériájának gyártásánál üvegszálás műanyagot alkalmazott, és ezzel öt legyet ütött egy csapásra, amelyből az első négy egy-egy vásárlói értékkel kapcsolatos:

- (1) *Korrózió és karbantartási költségek:* Az üvegszálás műanyag karosszériák lényegesen leszorították a preventív karbantartás költségeit, mivel korróziómentesek. Ez az anyag egyúttal meggyorsította, olcsóbbá tette és megkönnyítette a karosszéria javítást, minthogy horpadásnál az üvegszálás műanyag nem igényel panelcserét – a sérült részeket egyszerűen ki lehet vágni és a pótlás könnyen odaforrasztható.
- (2) *Üzemanyag-fogyasztás és (3) környezetbarát jelleg*<sup>31</sup>: Az üvegszálás műanyag alacsonyabb súlya folytán (30-35%-kal könnyebb az acélnál) lényegesen csökkent az üzemanyagfogyasztás és a károsanyagki-

<sup>31</sup> A technológia környezetbarát jellege kevésbé egyértelmű, ha az üvegszálás műanyag természetben nem lebomló voltára is gondolunk. – Igaz, az újrahasznosítás ebben az esetben lényegesen könnyebben megoldható, mint a fogyasztók által mindenfelé szétterített tömegcikk (pl. műanyagpalackok) esetében.

bocsátás, miáltal a környezetvédelem szintjét az iparági szabvány fölé emelték.

- (4) *Felhasználóbarát jelleg:* A jármű könnyű súlya lehetővé tette, hogy a buszokat kevesebb tengelyre építsék, ezzel tágasabb lett az autóbusz belső tere.
- (5) *Divergencia és a gyártási költségek csökkentésének összekapcsolása:* A kevesebb tengely egyben alacsonyabb gyártási költségekkel is járt.

Az esztétikus külső és a felhasználóbarát jelleg vásárlói értékeket a NABI a modern, esztétikus formatervezéssel, a felszállást megkönnyítő alacsonyabb padlózattal és a nagyobb számú ülőhellyel is növelte.

A [Kim-2005]-ben egy egész sor példát találhat az olvasó stratégiai táblákra. Köztük van olyan is, amelyben sokkal véresebb vörös óceánra láthatunk példát, mert a piaci szereplők nemcsak az árban versenyeznek. Annak, hogy [Kim-2005]-ből mégis a NABI sztorit vettük át, nemcsak didaktikai oka van: Ha hiszi, ha nem az olvasó, az értékinnovációnak ezen – (eredetiben) a Harvard Business School Publishing Co. kiadványában megjelent – mintapéldája magyar üzleti sikertörténet, már amennyire a mai bonyolult tulajdonosi struktúrák mellett bármely vállalat nemzeti hovatartozását egyáltalán meg lehet állapítani. A NABI angol nevével és amerikai piacával magyar alapítású, budapesti (mátyásfüldi) székhelyű társaság.

A következő bekeretezett részben közreadjuk a NABI-nak többféle forrás felkutatásával kiderített történetét, ami bizony valamivel bonyolultabb volt a [Kim-2005]-ben előadottnál. Ez a „kis színes” némileg hosszúra sikeredett, de nem öncélúan, ugyanis különféle tanulságok levonására e jegyzetnek még több részében fogjuk felhasználni.

#### **A NABI sikertörténet**

(Kicsit bővebben annál, amit a *Kék óceán stratégia* szerzői elmondtak róla)

A NABI siker megalapozásában volt némi szerepe a szocialista rendszer autóbuszgyártó nagyvállalatának, a magyar Ikarusnak, vagy legalábbis az ott tapasztalatot szerzett mérnököknek, szakembereknek. – Ma már kevesen tudják, hogy az Ikarus a világ legnagyobb autóbuszgyártó vállalata volt. 1985-ben még 13,5 ezer buszt gyártott, többet, mint az összes versenytársa együttvéve. Egyik forrás szerint az Ikarus és az alabamai Annistonban működő gyár együttműködésével 1979 és 1992 között 847 IKARUS autóbusz készült az amerikai piac számára. [Csapó-2003] (Más források kisebb mennyiségekről tudnak, ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy – a többször tulajdonost cserélő annistoni gyár – hol egyik, hol másik tulajdonosának idejéhez köthető adatokat közölnek.)

A krónikák a NABI-történet kezdetének ritkábban 1992-t, gyakrabban 1993-at jelölik meg. Tény az, hogy 1992. szeptemberében alapította Róna Péter, az EMA igazgatóságának alelnöke<sup>32</sup> az Észak-Amerikai Járműipari Kft-t 1 milliárd forint törzstőkével. (Az EMA egy, 1989-ben Jersey szigetén bejegyzett zárt végű befektetési alap – teljes nevén Első Magyar Alap –, amelyet magyarországi technologiaigényes vállalatokban való befektetésre hoztak létre amerikai és brit intézményi befektetők és magánszemélyek.) Egyidejűleg az EMA az alabamai Annistonban megvásárolta a magyar Ikarus ott csődbe jutott autóbuszgyártó egységét (az Ikarus USA Inc-t), amely akkor American Ikarus Inc. néven folytatta tevékenységét.

<sup>32</sup> Róna Péter 1956-ban emigrált, majd 1991-ben hazatelepült amerikai-magyar üzletember, az EMA-beli szerepvállalása előtt a new yorki IBJ Schroeder Bank elnök-vezérigazgatója.



Más források azért számolhatnak 1993-as kezdettel, mert az Észak-Amerikai Járműipari Kft. az 1993. szeptemberi tőkeemeléssel szerzett jogot az Ikarus amerikai piacra kifejlesztett 416-os és 413-as modelljeinek gyártására (az USA-ban és Mexikóban). A Kft. törzstőkéjét ekkor két befektető, az EMA és az Ikarus Rt. 2,36 milliárd forintba emelte. Az EMA 1,45 millió USD-vel és American Ikarus-részvényekkel 75%-os részesedést szerzett. (Ekkor lett az annistoni American Ikarus a NABI Csoport összeszerelő üzeme.) A maradék 25% részesedés az Ikarus Rt-t illette, ennek fejében az Rt. egyik budapesti (mátyásföldi) telephelyét és a fentebb említett két modell gyártási jogát vitte az üzletbe.

A múlt századból még két olyan dátumot kell megemlíteni, amelyhez a cég tulajdonosi viszonyainak és nevének változása kötődik: 1996 márciusában a főtulajdonos EMA 225 millió forintos törzstőkeemelést hajtott végre, és a NABI rövidítés ekkor került be a cég nevébe. 1997-ben az EMA az Ikarus Rt. kivásárlásával 100%-os tulajdonos lett, és a cég márciusban részvénytársasággá alakult, majd augusztusban a NABI Rt részvényeit bevezették a Budapesti Értéktőzsdére. (A részvény a tőzsdén először „B” kategóriában szerepelt, majd 2000 februárjában „A” kategóriába sorolták át.)

Amit a *Kék óceán stratégia* szerzői a NABI értékprofiljáról és a szárnyalásáról írnak, mind igaz volt, de csak 2003-ig: A műanyag-üvegszálas integrált karosszériájú 40C-LFW típusú autóbusz a fogyasztást, a karbantartást és a környezeti tényezőket tekintve is lényegesen magasabb minőséget képviselt a hasonló motorral közlekedő, de 3,5 tonnával nehezebb hagyományos autóbuszoknál. A busz élettartama 20 év fölöttire volt becsülhető, és a hagyományos diesel változat mellett a környezetbarát, cseppfolyós és sűrített földgázzal is üzemeltethető változatban is készült. – 2001-ben a Társaság 1319 darab autóbust értékesített és ezzel összesen 344 millió dollár árbevételt és 7,8 millió dollár nettó eredményt ért el. Ebben az évben a 10 legnagyobb árbevételű magyarországi cég között a NABI a 9. helyezést érte el, megelőzve a „mi autónkat” gyártó Magyar Suzuki Rt-t.

Az ígéretes fejlemények a céget két komoly beruházásra sarkallták: 2000-ben felvásárolta az Optare csoportot, Anglia harmadik legnagyobb buszgyártóját, majd ugyenezen év szeptemberében új üzem létesítésébe kezdett Kaposvár Keleti Ipari Parkjában (az üzem 2002 júniusára készült el).

2003-ban kezdődött a cég mélyrepülése; akkor és a következő két évben a gyártott darabszámok ugyan nem csökkentek jelentős mértékben, de minden legyártott darab a veszteséget növelte. A cég 2006. februárjáig 81,1 millió dolláros hitelállományt halmozott fel. Mentéségre legyen mondva, nem a versenytársak gyűrték le:

- Az amerikai szövetségi közlekedési hatóság elutasította a cég arra irányuló kérelmét, hogy a Kaposváron gyártott CompoBusok mentesüljenek az úgynevezett *Buy American* szabály alól, amely – az USA „szabad piac iránti elkötelezettségének” nagyobb dicsőségére – kimondja, hogy az amerikai szövetségi támogatást felhasználó közbeszerzéseknél az autóbuszok alkatrészértékének legalább 51 százaléka egyesült államokbeli gyártóktól kell, hogy származzon. – A végső összeszerelés tengerentúlra helyezése lényegesen megemelte a költségeket.
- A dollárárfolyam egyidejűleg kezdődő romlása viszont a forintban számított bevételket csökkentette.
- Az előbbi fejlemények következtében a korábban beruházásokra felvett hitelek visszafizetése veszélybe került.

2006-ban a Homeric Investment BV-vel az általa alapított NABI Gyártó Kft és a NABI Real Estate Holding Kft javára 2,2 millió dollár vételár fejében a NABI Rt-től megszerezte a NABI-csoport valamennyi eszközét (az amerikai NABI Inc-et, valamint a mátyásföldi és a kaposvári gyárakat), egyúttal a vevők átvállalták a NABI Rt. 81,1 millió dolláros teljes hitelállományát, átvették a cég valamennyi dolgozóját és teljes megrendelés-, valamint garanciális kötelezettség-állományát. Ezen a ponton a NABI Rt. és a magyarországi buszgyártással továbbra is kapcsolatba hozható NABI név elváltak egymástól. A buszgyártás folytatása a NABI Gyártó Kft-re (legújabbán NABI Gyártó és Kereskedelmi Kft-re) szállt, ez működteti a budapesti gyárat, és bevetésre készen megtartotta a kaposvári üzemet is. (Az utóbbi 160 dolgozóját a 2005. évi bezáráskor elbocsátották.)

Az egykori NABI Rt. neve 2006. júliusában EXBUS Vagyonkezelő Nyrt-re változott, az Nyrt-nek mára semmilyen autóiipari érdekeltsége nincs. A tulajdonosok valószínűleg addig

tartják életben, amíg a 2006. előtt keletkezett és a magyar adótörvények szerint elhatárolható (azaz későbbi évekre átvihető) tetemes negatív adóalapot (a 2005-ös év után ez még 13,5 milliárd forint volt) a tulajdonosok az állampapír- és tőzsdei részvénybefektetésekből keletkező nyereségük utáni adó elkerülésére felhasználhatják.

A hírportálok (pl. [www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=69969](http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=69969)) és a nyomtatott sajtó (pl. *Piac és Profit*) 2008. júniusában – Kaposvár polgármesterének és a NABI cégcsoport vezetésének nyilatkozataira hivatkozva – arról tudósítottak, hogy újraindul a NABI-autóbuszgyártás Kaposváron. A NABI és Los Angeles város vezetése szerződést írt alá buszok vásárlásáról, ennek értelmében 2010-ig 260 autóbusz készül, 740 autóbuszra pedig opciós megrendelése van a gyárnak. Bill Doig, a NABI cégcsoport alelnöke arról is beszámolt, hogy Washington és New York városvezetői is tárgyalnak a NABI-val kaposvári buszok vásárlásáról.

#### 4.2.2. A négy akció keret

Dacára annak, hogy a négy akció keret [Kim-2005]-ben is analitikus eszköznek van minősítve, és a nevében a keret szó is eszközt sugall, e fogalom alatt valójában inkább módszert kell érteni.

A kék óceánra vezető divergens értékprofil kialakítása logikailag négyféle akcióval lehetséges:

- **Megszüntetés:** Az iparág által követett értéktényezők közül némelyek megszüntetése (= figyelmen kívül hagyása).
- **Csökkentés:** Egyes értéktényezőknek lényegesen az iparági norma alatti teljesítése.
- **Növelés:** Egyes értéktényezőknek markánsan az iparági norma feletti teljesítése.
- **Létrehozás:** Az iparág által korábban soha nem kínált értéktényezők létrehozása.

Ezzel összefüggésben a KÉKÓ *négy akció kerete* az üzleti stratégia meghatározásának olyan módszere, amely „egyszerűen” azon kérdések feltevését és megválaszolását jelenti, hogy az iparág által biztosra vett vásárlói értéktényezők közül

- (1) melyeket *lehet* megszüntetni,
- (2) melyeket csökkenteni és
- (3) melyeket növelni;

és végül az iparág által valaha kínált értékeken felül

- (4) milyen új tényezőket *lehet* létrehozni?

Szigorúan véve a négy akció keret **leginkább egy elv**; annak elve, hogy ezt a négy kérdést mindig fel kell tennie annak, aki kék óceánt akar kreálni, és a válaszokat alaposan meg kell fontolni.

Az *első kérdés* annak a hibának az elkerülésére (vagy felismerésére és kijavítására) szolgáló „eszköz”, amit a hagyományos stratégiai logika szerint egymás figyelésére és utánzására összpontosító vállalatok rendszeresen elkövetnek: olyan tényezőkben is versenyeznek, amelyeknek a vásárlók számára már nincs értéke, sőt a termék együttes értékét esetleg még csökkentik is. Annyira biztosra veszik, hogy ezek a termékjellemzők valódi versenytényezők, hogy el sem tudják képzelni az ellenkezőjét. – A [Kim-2005] esettanulmányai-ban több olyan piacra van példa, amelyen a versenyzők által biztosra vett

értékek egész soráról bizonyult be utóbb, hogy nyugodtan figyelmen kívül lehet hagyni. Talán a legmarkánsabb példa a – szerzők által EFS álnéven emlegetett – 150 éves pénzügyi szolgáltató csoport esete az ügyfélkapcsolati menedzserekkel, „akiket [az ágazatban] szinte mindenki a siker kulcstényezőinek tartott, és akikre az EFS olyan büszke volt”. A terepen végzett kutatómunka meglepő eredményre vezetett: „Az ügyfelek gyűlölték őket, időfeicsérlésnek tartották a velük való találkozást. Az ő szemükben ezek a menedzserek afféle kapcsolatmentő munkatársak voltak, akikre azért volt szükség, mert az EFS nem teljesíti, amit ígér.”

**A második kérdés (most az ár és – a vevőt terhelő – más tényezők csökkentését nem ideszámítva) a kifizetődés nélküli túlteljesítések, a feleslegesen vállalt költségek kiderítésének „eszköze”. – A csökkentésre vonatkozó kérdés kapcsán a NABI esetében csak az acélkarosszéria nagyobb súlya miatt szükséges több tengelyre és a nagyobb teljesítményű motorra gondolhatunk. A túlteljesítésből eredő költségek lefaragásának ennél jellemzőbb példáival szolgálnak a fapados légitársaságok. [Kim-2005]-ben a – nem éppen az üzleti világ részét képező – városi rendőrség működésében a túlteljesítés olyan különös eseteiről olvashatunk, amelyek más zavaró tényezők miatt egyszerűen érzékelhetetlenek a „vevők” számára.**

**Példa olyan túlteljesítésre, amelyet a „vevő” egyéb zavaró hatások miatt nem is érzékelhet:**

„A rendőrök nagyon büszkék voltak rá, hogy gyorsan reagálnak a segélyhívásokra, hogy hatékonyan oldanak meg súlyos bűneseteket.” Ennek dacára „... az 1970-es évek végén Boston városának 4. rendőri körzetében, ahol a Symphony Hall, a Christian Science Mother Church és más híres kulturális intézmények találhatóak [...] az emberek egyre jobban rettegetek, a környék lakói mind nagyobb számban adták el lakásukat és költöztek el, miáltal a közösség lefelé zuhanó spirálba került.”

Az ellentmondás a rendőrség és a lakosság prioritásainak különbözőségében rejlett: a lakosok közül „kevesen érezték úgy, hogy ők is súlyos bűncselekmények fenyegetettségében élnek. Ezzel szemben kisebb jelentőségűnek tűnő dolgok, például alkoholisták, kéregetők, prostituáltak zaklatása, falfirkák stb. zavarták őket, mert ezeknek szinte állandó jelleggel ki voltak szolgáltatva.” [Kim-2005]

Az első két kérdésre adott megfelelő válaszok nyújtanak lehetőséget a kék óceánt megvalósító divergenciának és a költségek csökkentésének összekapcsolására.

**A harmadik kérdés célja (most az ár és – a vevőt terhelő – más tényezők növelését nem ideszámítva) azoknak a kompromisszumoknak a felfedése és megszüntetése, melyeket az iparág kényszerít a vevőkre. – A NABI iparágának esetében ilyenek a buszok élettartama alatt folyamatosan felmerülő magas üzemanyagköltségek, karbantartási költségek, környezetterhelési díjak.**

**A negyedik kérdés pedig abban van a stratégiaalkotó segítségére, hogy felfedezze a vásárlói értékek teljességgel új forrásait, ezáltal újradefiniálja a piac határait és elmozdítsa az iparág stratégiai árképzését. – A NABI példájában ilyenek**

- **a környezetbarát működés,**
- **az esztétikus külső és**
- **olyan felhasználóbarát tulajdonságok, mint az alacsony padló, a nagyobb utastér, több ülőhely.**

### 4.2.3. A megszüntetni–csökkenteni–növelni–létrehozni háló (MCsNL háló)

A megszüntetni–csökkenteni–növelni–létrehozni (MCsNL) háló olyan, négy cellából álló táblázat, amely a négy akció keret alkalmazása során feltett kérdések válaszainak rögzítésére szolgál. – A II.11. tábla a négy akció keretnél már említett EFS pénzügyi szolgáltató csoport stratégiaalkotó projektjében végeredményül kapott hálót mutatja.

<b>Megszüntetni</b> kapcsolatápolást	<b>Növelni</b> könnyű használhatóságot biztonságot pontosságot gyorsaságot piaci kommentárokat
<b>Csökkenteni</b> ügyfélkapcsolati menedzsereket vállalati kereskedőket	<b>Létrehozni</b> visszaigazolást nyomon követést

**II.11. tábla: A EFS pénzügyi szolgáltató csoport megszüntetni–csökkenteni–növelni–létrehozni hálója**

A négy akció a divergencián túl a *ráfordítások fókuszálását* is szolgálja. Az utóbbi azt jelenti, hogy az erőket – a sokféle érték irányában folytatott versenyre való szétforgácsolásuk helyett – *a céget markánsan megkülönböztető egy-két értéktényezőre kell koncentrálni.* A KEKÓ szerzői a jó stratégia indikátor jellemzői között – a divergencia és a fókuszáltság mellett – a *frappáns szlogen* alkalmazását is megjelölik. Ez a harmadik követelmény kétségtelenül átfed a fókuszáltság követelményével, hiszen ha az új értékprofilnak a vevőket érintő tartalma megfogalmazható egy rövid, de találó szlogenben, az valószínűsíti, hogy értékinnovációban a fókuszálás is működött. Azonban a harmadik követelmény több, mint a második átfogalmazása. Az üzleti szlogen definitív sajátossága, hogy a vevőknek szól, a kék óceán stratégia felfogása szerint ráadásul olyan vevőket kell megszólítani, akik eladdig nem számítottak a termék (a termékcsoporthoz, az iparághoz) vevőkörébe. Így a jó szlogen a fókuszáltságon túl a sikeres kék óceán stratégia még két további alapfeltételének teljesülését is valószínűsíti:

- (1) az új stratégia nem merül ki a – vevők számára közömbös – csupasz innovációban, hanem valódi értékinnovációt jelent;
- (2) a piacnak az addig nem-vevőkre való kiterjesztésével új (a versenytársak által egyelőre kihasználhatatlan) keresletet támaszt, vagyis egy – a versenyt eljelentéktelenítő – kék óceánt teremt.

Az olvasó joggal lehet kíváncsi rá, hogy egy „kék óceán” profiltól kiolvasható stratégiai cselekvési programnak feltétlenül mindig tartalmaznia kell-e mind a négyfajta akciót? – Konkrétabban: igaz-e, hogy új értéktényező létrehozása nélkül nem lehet az addig nem-vásárlókkal tágítani a keresletet? –

A [Kim-2005] példáiban az értékinnováció utáni stratégiai táblákról és MCsNL hálókról kizárólag olyan „kék óceán” értékprofilok olvashatók le, amelyekben a *létrehozás* akció is szerepel; ezzel szemben az [Ács-2007] forrásból vett Ryanair-sztori (lásd a következő keretes szöveget) példával szolgál *látszik* arra, hogy nagyon ritka és sajátos helyzetben (félígmeddig természetalkotta) kék óceánra lelhet egy cég látható új érték létrehozása nélkül is, csupán az árak, az alkalmazotti bérek, és a szolgáltatások minőségének együttes csökkentésére fókuszáló stratégiával.

#### **A Ryanair-sztori**

*Forrás:* Ács Gábor: *Fapados forradalom*. Alinea Kiadó, 2007, a továbbiakban [Ács-2007]

„O’Leary [a Ryanair fapados légitársaság vezérigazgatója] már sokszor közölte szó szerint: nagyívben lesz[...]ja, ha mindenki utálja. [...] Semmire és senkire nem volt tekintettel, csak cége nyereségére. A Southwest-modellből [Southwest a fapadosoknak mintául szolgáló észak-amerikai légitársaság] a munkavállalók megbecsülését ugyanúgy elfelejtette átvenni, mint az utasok tiszteletét. Ő az első légitársaságvezető, aki normálisnak tartja azt mondani egy reklamáló utasnak vagy elégedetlen alkalmazottnak, hogy az »bekaphatja.« [Ács-2007] 68. oldal.

„A Ryanair nem volt hajlandó kerekesszéket biztosítani utasai számára, mondván, az a reptér dolga, és simán otthagytott mozgáskorlátozottakat, ha azok nem tudtak időben kiérni a géphez. A [2004-ben] elvesztett perek nyomán elkezdtek kerekesszék-pótdíjat felszámolni a jegyek után, mondván, ha ez kell az utasoknak, fizessék meg *kollektívan* a költségét. Brit lapok ezután kiszámolták, hogy ezekből a pótdíjakból a többszörösét szedi be a Ryanair, mint amit ténylegesen ki kell fizetnie a mozgáskorlátozott utasok szállítása során a reptereknek.” [Ács-2007] 72. oldal.

„... a gyakorlati tudnivalók között a Ryanairt az összes többi fapadostól megkülönböztető jellegzetességet [...] e helyen sem szabad kikerülni. Hol van már ugyanis az az időszak, amikor még kirúgták azt az alkalmazottat, aki csúnyán viselkedett az utassal. Ma az utasra a »self loading cargo« kifejezést használják, vagyis *önmagát a gépre be- és kipakoló áruról* van szó. Jómagam is láttam utassal üvöltöző légiutas-kísérőt, valamint egy másikat, aki lealázó stílusban osztotta az észet egy Párizs–Porto járaton a portugál utasoknak arról, hogy angol légitársaság gépén csak angolul szabad beszélni – nem hittem a fülemnek. Azt pedig hagyjuk, hogy nem is angol cég a Ryanair. Máig nem változott az a cégfilozófia, hogy az utas semmiért sem reklamálhat – örüljön, hogy utazhat, foglalja imába a Ryanair nevét, hogy szinte nullaért elviszi. Ebben is van igazság ...” [Ács-2007] 73-74. oldal.

„Az éveken át tartó megszorítások, bércsökkentések, túlóráztatások után, amikor a dolgozók a »megszoksz vagy megszöksz« elv alapján végezték munkájukat, s amikor folyamatosan kerültek napvilágra felmérések arról, hogy mennyire alulfizetettek a Ryanair-alkalmazottak, általános felháborodást okoztak az adatok arról, hogy mennyit tett zsebre O’Leary. A tőzsde ugyanis nyilvánosságot jelent, a cégnek [az 1998-as tőzsdei bevezetés kapcsán] fel kellett tárnia addig titkolt adatait, számait. Kiderült, hogy a korábbi években a profit a sokszorosa volt annak, amit addig kommunikáltak, a vezérigazgató és Ryan fiai pedig elképesztő summákat markoltak fel a dolgozók sanyargatásával párhuzamosan. Az 1988-as Ryan–O’Leary-egyezségről [...] ekkor értesült a külvilág és a cég dolgozói is. Kiderült, hogy 1996-ban a cég teljes bérköltségének felét, közel 9 millió fontot teheték zsebre a kiváltságosok, a következő évben pedig csak O’Leary bónusza elérte a mintegy 700 dolgozó együttes fizetésének 40 százalékát. [Ács-2007] 65. oldal.

– Nade hol van ebben a kék óceán? – kérdezheti az olvasó. A válasz a következő tényekből olvasható ki:

„Az elmúlt két évben [2005-től 2007. elejéig] nem tudott annyi járatot törölni, illetve annyi utast felbosszantani a Ryanair, ami eltántorította volna az embereket tőle. Hiába fejeződik be például a fapados élményeket leíró weblapokon 10-ből 9 Ryanair-sztori úgy, hogy »soha többet nem repülök velük«, a nagy többség értékeli a fillérekért történő utazást. A 2004-es megingás és a 2005-ös kilábalás után 2006-ban és 2007 elején újra az égisz jutott a cég: szárnyaló, újabb és újabb csúcsokat döntő részvényárfolyam mellett szinte hétről hétre jelentette be új útvonalait.” [Ács-2007] 74. oldal.

A **Ryanair-sztori**ban nem az a legfurcsább, hogy még ennek a cégnek az értékeprofilja is tartalmaz nagyra becsült vevői értéket dacára annak, hogy ebben az értékeprofilban nemhogy az utasok egyéni igényeinek kiszolgálása, de bizonyos minimálisan elvárható minőségek sem szerepelnek (olyan belső értékekről, mint a alkalmazottakat megbecsülése, nem is beszélve). A történet igazi furcsasága az, hogy a fapadosok piacán a Ryanair számára olyan vevői érték nyit utat a kék óceánra, amely a legtöbb más piacon általában a vörös óceánban megfeneklés szinte biztos jele: a szolgáltatás alacsony ára.

Egy vállalkozás kék óceánja ugyanis olyan vevők tömegét jelenti, akik valamilyen – a monopólium esetétől különböző – okból más vállalkozásoknak nem vevői, és így versenymentes piacot képeznek az adott vállalkozás számára. – A Ryanair kék óceánjának terjedelme és stabilitása két alapon nyugszik: egyrészt olyan emberek kimeríthetetlen tömegén, akiket korunk különböző motivációi utazni készítenek vagy kifejezetten kényszerítenek, de csak a Ryanair jegyárait képesek megfizetni; másrészt azon a tényen, hogy más légitársaságok nem tudnak vele versenyképes árat kínálni, amíg bizonyos alapvető normákat akceptálva tartózkodnak az utasokkal és az alkalmazottakkal szemben a Ryanairéhoz hasonló bánásmóddal csökkenteni a költségeiket. (Ha mégis megtennék, a Ryanair valószínűleg abból is hasznot húzna, egyszerűen kedvező körülménynek tekintené egy még drasztikusabb munkáltatói és ügyfélkezelői modell bevezetésére.<sup>33</sup>)

A Ryanairnek a történet alapján „első blikkre” felvázolt MCsNL hálója (II.12. tábla) annyiban elfajult más kék óceán stratégiákhoz képest, hogy nem mutat létrehozott új értéket, viszont kétségtelenül jelen van benne a divergencia és a költségcsökkentés összekapcsolása. – Hasonló MCsNL hálókat lehetne felrajzolni a kínai cégeknek (sőt az egész kínai gazdaságnak) a rutinjellegű élómunkát kívánó tömegtermékek világpiacán követett stratégiájáról. Ezen a téren Kína és némely más ázsiai országok cégei (és a multik odatelepülő leányvállalatai) főleg arra alapozva tehetnek szert kék óceánra a világ többi részével szemben, hogy nem kötik őket olyan munkajogi szabályok, mint például az Európában gyártó cégeket, ráadásul számíthatnak arra a szinte kimeríthetetlen tömegre, amelynek számára az európai szemmel embertelennek számító munkakörülmények a felemelkedés egyetlen közvetlenül elérhető lehetőségét jelentik.

<b>Megszüntetni</b> mindent, ami nem kötelező	<b>Növelni</b> a társasággal repülhető útvonalhálózatot
<b>Csökkenteni</b> mindent, ami nem szüntethető meg és költséget jelent (főleg az élómunka költségét) árat	<b>Létrehozni</b> -----

II.12. tábla: A Ryanair – első látásra – **elfajult MCsNL hálója**

<sup>33</sup> A fenti vélekedést még 2008-ban írtam le, és hogy mennyire nem tévedtem, bizonyítja egy 2009-ben szárnyra kapott a hír, miszerint a Ryanair állóhelyek bevezetését fontolgatja.  
[http://index.hu/gazdasag/kipukkadtlufti/2009/07/06/allohelyek\\_is\\_lehetnek\\_a\\_ryanair\\_gepein/](http://index.hu/gazdasag/kipukkadtlufti/2009/07/06/allohelyek_is_lehetnek_a_ryanair_gepein/) (2009.07.06.)

Ha azonban egy kicsit megerőltetjük a fantáziánkat, akkor még a Ryanair példájában is találhatunk valamilyen (relatív) új értéket. Ugyanis a fentebb már vázolt körülmények között a Ryanair által kínált alacsony ár többet jelent önmagánál, mert nemcsak az következik belőle, hogy akik eddig is repültek, azok a Ryanairrel olcsóbban tehetik meg, hanem az is, hogy olyanok is repülhetnek, akik azt korábban nem teheték meg, azaz számukra a repülés mint érték korábban nem létezett (lásd a módosított MCsNL-hálót a II.13. táblán). – Éppen ez a következmény a nyitja annak, hogy az alacsony ár, amely megszokottan a vörös óceánban megfeneklés egyik feltűnő jelének számít, mikor képes mégis kék óceánt teremteni: Ha az alacsony ár csak azokat szólítaná meg, akik azelőtt is repültek, azaz a piac határai nem bővülénének, akkor a Ryanair-sztori a vörös óceánban vergődés példája lenne.

<b>Megszüntetni</b> mindent, ami nem kötelező	<b>Növelni</b> a társasággal repülhető útvonalhálózatot
<b>Csökkenteni</b> mindent, ami nem szüntethető meg és költséget jelent (főleg az élómunka költségét) árat	<b>Létrehozni</b> a repülés lehetőségét azok számára, akik ezt korábban nem teheték meg

**II.13. tábla: A Ryanair MCsNL hálója egy alaposabb megfontolás után**

#### 4.2.4. A nélkülözhetetlen szakértelem és tapasztalat

A stratégiaalkotás (az értékinnováció) analitikus eszközeinek szánt *stratégiai tábla*, a *négy akció keret* vagy az *MCsNL háló* technikailag pillanatok alatt megszerkeszthetők, tartalmi kitöltésük viszont sokféle tudást és tetemes időt igénylő feladat, amely általában a legtapasztaltabb érintettekől válogatott csapat összehangolt és megfeszített, végül külső szakértők (köztük a vevők) kritikájának is alávetett munkáját feltételezi.

Így például csak utólag látszik magától értetődőnek, hogy az amerikai közforgalmi (városi) autóbuzsziparág és a NABI értékgörbéit tartalmazó stratégiai táblán (II.10. ábra) éppen azoknak az értékeknek kell szerepelni, amelyeket a KÉKÓ szerzői feltűntettek. A listát nem lehetett volna összeállítani

- a városi tömegközlekedést üzemeltető cégek,
- az azokat általában tulajdonló önkormányzatok,
- az amerikai autóbuszgyártók,
- az utazásban vagy környezetük védelmében érintett polgárok és persze
- a NABI

preferenciáiban való széleskörű tájékozódás nélkül, sem pedig a feltárt ismeretek relevanciájának mérlegeléséhez szükséges ítélőképesség hiányában.

A feladat legnehezebb része az olyan rejtett preferenciák feltárása, amelyekkel az érintettek anélkül élnek, hogy tudatosítanák azokat. A stratégiaalkotó csapat ismeretei bővülésének természetes következménye lehet, hogy a figyelembe veendő értéktényezők körét menet közben módosítani kell. Amikor pedig egy adott értéklista birtokában az MCsNL háló tartalmi kialakí-

tása kerül sorra, jelentős erőfeszítéseket kíván az értéktényezők közötti olyan viszonyok felismerése, mint

- az egymás rovására érvényesíthetőség vagy
- a szinergiahatás, azaz a tényezők egymást erősítő együttes hatása.

### 4.3. A piaci határok rekonstruálásának hat útja

„Minél nagyobb mértékben osztoznak a vállalatok a versengésük módjára vonatkozó hagyományos felfogásban, annál nagyobb közöttük a versenykonvergencia. A vállalatvezetőknek azonban ahelyett, hogy ezeken a határokon belül maradnának, szisztematikusan felül kell emelkedniük rajtuk, hogy kék óceánokat teremthessenek.” [Kim-2005]

A **KÉKÓ** a piac határainak szisztematikus újradefiniálására, tágítására az analitikus eszközökön túl konkrétan **hat utat kínál:**

1. út: *kitekintés az alternatív iparágakra;*
2. út: *felülemelkedni az iparágon belüli stratégiai csoportokon;*
3. út: *eredeti megfogalmazásban: bővíteni a megszokott vásárlói köröket, pontosabb értelmezéssel: eltérni az ipárnak a vásárlói láncon belüli fókuszától;*
4. út: *felülemelkedni a kiegészítő termékek és szolgáltatások kínálatán;*
5. út: *felülemelkedni a vásárlókra gyakorolt funkcionális vagy emocionális vonzerőn;*
6. út: *figyelmén kívül hagyni az időtényezőt, pontosabb értelmezéssel: meglátni a vásárlói értékek tendenciáit.*

A következő szakaszok röviden ezeket az utakat tekintik át.

#### 4.3.1. Kitekintés az alternatív iparágakra

**Az első út lényege:** *annak mérlegelése, hogy mi hoz nagyobb profitot, a saját iparágban a legjobbnak lenni vagy kiterjeszteni a piac határait az alternatív iparágak vevőire.*

A II.2.2 alfejezetben egy megjegyzés erejéig már utaltunk rá, hogy az azonos funkciójú (egymást helyettesíteni tudó) termékek iparágon belüli versenyén kívül létezik a termékeknek / szolgáltatásoknak egy tágabb értelemben vett versenye is, amikor azonos vevői cél, igény különböző funkciójú termékekkel is kielégíthető. Ilyenkor különböző iparágak jelenthetnek alternatívát azonos igény kiszolgálására. Klasszikus példa a kikapcsolódás igényének kielégítésére a mozi vagy étterem alternatíva.

A piaci határok rekonstruálásának egyik útja, hogy a cég a piac határait úgy bővíti a maga javára, hogy kutatja és kihasználja a következő tényeket:

- mely iparágaknak lehet alternatívája a saját termék iparága;



- a saját termék mely paramétereit kell erősíteni ahhoz, hogy az eladdig inkább a másik iparág vevőinek számító ügyfelek hajlandók legyenek kompromisszumot kötni az iparágak közötti választásban;
- a saját termék mely jellemzőit kell lecsökkenteni vagy megszüntetni, mert rontja az esélyét annak, hogy az alternatív iparág vevői ezt a terméket válasszák.

A technika fejlődésével az alternatívák egyre újabb – korábban elképzelhetetlen – változatai jönnek létre. Így a könyvelőnek alternatívája lett a könyvelőszoftver. A szoftverről pedig eszünkbe juthat általában a digitális technika, ami egyre szélesebbre tárja az átjárást az összes olyan iparág között, amelyeknek a termékeiben meghatározó komponens a digitális jeleket manipuláló szoftver. Pontosan ezt használták ki a mobiltelefonok gyártói, amikor készülékeiket a telefonáláson túl alkalmassá tették előbb szöveges üzenet küldésére; később diktafonként, kameraként, MP3-lejátszóként, webböngésző programot futtató számítógépként való használatra.

#### 4.3.2. Felülemelkedni az iparágon belüli stratégiai csoportokon

**A második út lényege:** annak megfontolása, hogy mi hoz nagyobb profitot, a versenypozíció saját stratégiai csoporton belül javítása vagy egy másik stratégiai csoport vevőjének számító ügyfelek érdeklődésének felkeltése.

„Az [iparágon belüli] stratégiai csoportok általában két dimenzióra – az árra és a teljesítményre – épülő, hozzávetőleges hierarchikus rendbe állíthatók. Minden ugrás az árban hajlamos megfelelő ugrást eredményezni a teljesítmény valamely dimenziójában.” [Kim-2005] Így jönnek létre például a luxusautók, a kis fogyasztású kocsik és a családi járművek kategóriájához tapadó stratégiai csoportok.

A hagyományos stratégiai gondolkodást követő cégek „az iparágukra az általánosan elfogadott stratégiai csoportok szemüvegén át tekintenek [...], és arra törekszenek, hogy abban a stratégiai csoportban tűnjenek ki, amelynek a szereplői”.

Ezzel a csőlátással szakít a piaci határok rekonstruálásának második útja, amely éppen annak kutatására és kihasználására összpontosít, hogy az iparágon belüli stratégiai csoportok által kialakított termékkategóriák közötti választásban

- milyen termékjellemzőkkel fordíthatók – a hagyományosan egyik stratégiai csoport vásárlóinak számító – ügyfelek egy másik csoport felé; illetve
- mely termékjellemzőktől kell megszabadulni azért, mert korlátozzák a többi csoport felőli átjárást.

**Példa az iparágon belüli stratégiai csoportokon való felülemelkedésre** [Kim-2005]:

„A michigani székhelyű Champion Enterprises hasonló lehetőséget fedezett fel a házőpítő iparágban azáltal, hogy felülemelkedett két stratégiai csoport, az előre gyártott elemekkel dolgozó házőpítők és a mindent a helyszínen csinálók csoportján. Az előre gyártott elemekből készülő házakat olcsón és gyorsan lehet megépíteni, de lehangolóan egyformának és gyenge minőségűnek tűnnek. Az építők által a helyszínen felépített házak ugyan vál-

tozatos külsőt és lényegesen jobb minőséget kínálnak, de lényegesen drágábbak, és megépítésük jóval több időt vesz igénybe.

A Champion kék óceánt hozott létre úgy, hogy egyidejűleg kínálta a két stratégiai csoport fő előnyeit. Előre gyártott házait, melyek élvezik a hatalmas volumengazdaságosság és az alacsonyabb költségek előnyeit, könnyű megépíteni, ugyanakkor azt is lehetővé teszi vásárlóinak, hogy válasszanak az olyasfajta elegáns megoldások közül, mint a kandalló, a mennyezetvilágítás vagy akár a boltív, amellyel az otthonoknak a személyesség érzete kölcsönözhető. [...] Az eredmény az lett, hogy egyre több alacsony és közepes jövedelmű vásárló kezdett érdeklődni az előre gyártott elemekből készülő házak iránt ahelyett, hogy lakást vásárolt vagy bérelt volna, sőt még jómódú embereket is sikerült behozni erre a piacra.”

### 4.3.3. **Eltérni az iparágnak a vásárlói láncon belüli fókuszától**

Ez az út [Kim-2005]-ben a „bővíteni a megszokott vásárlói köröket” címet kapta, amitől azért tértünk el, mert az összes többi út is a vásárlói körök bővítéséről szól.

**A harmadik út lényege:** annak kutatása, hogy a terméket miként lehetne olyan új értékkel felruházni, amely a vásárlói láncnak az iparági fókuszcsoporttól különböző csoportját szólítja meg, így teremtve versenytársak nélküli piacot magának.

#### **Vásárlói lánc:**

Vásárlói láncon értjük azon keresletoldali szereplők együttesét, akik közvetlenül vagy közvetve szerepet játszanak a vásárlási döntésekben. – Nevezetes „láncszemek” a *beszerző*, akik ténylegesen kifizeti a terméket vagy szolgáltatást; a tényleges *használó* és a *befolyásoló*.

Egy vállalati szoftver beszerzésére vonatkozó döntés esetén a „láncszemek” a következők lehetnek:

- *beszerző*: a szoftverellátásért felelős részleg;
- *használó*: a szoftverrel üzemeltető és végfelhasználó szerepben érintettek;
- *befolyásoló*: informatikai tanácsadó.

„Habár e három csoport között átfedés lehet, gyakran különböznek egymástól. Ez utóbbi esetben e csoportok döntéseik során nemritkán a termékek vagy szolgáltatások más és más tulajdonságait becsülik meg jobban.” [Kim-2005]

Egy-egy iparágon belül a vállalatok hajlamosak a vásárlói lánc ugyanazon szegmensét célbavenni. Ugyancsak [Kim-2005]-ből vett példák:

- A gyógyszeripar túlnyomórészt a befolyásolókra, az orvosokra összpontosít.
- Az irodaberendezések iparága elsősorban a beszerzőkre koncentrál.
- A ruhaipar pedig túlnyomórészt a használóknak árusít.

Ezt a fókuszálást nem mindig támasztják alá megkérdőjelezhetetlen gazdasági megfontolások, gyakran csak a piac jelentősebb szereplői gyakorlatának – mint a legjobb gyakorlatnak – az átvétele teszi egységessé egy iparágon belül.

**A Novo Nordisk sztori** [Kim-2005]

A harmadik útra a Novo Nordisk dán inzulingyártó cég különösen látványos példával szolgált. Eredetileg az inzulinipar a gyógyszeripar túlnyomó részéhez hasonlóan figyelmét a befolyásolókra, az orvosokra összpontosította. A Novo Nordisk azonban az iparág régóta meglévő fókuszpontját az orvosokról a felhasználókra – magukra a betegekre – tette át. Ezt úgy érte el, hogy nem egyszerűen inzulint, hanem az adagolást és bevitelt nagyon leegyszerűsítő felhasználóbarát inzulinbeadó tollat kínált a cukorbetegeknek. (Később piacra dobta ennek adagolórendszerrel ellátott, előre feltöltött, eldobható változatát; a legújabb megoldása pedig egy integrált elektronikus memória- és patronalapú beviteli rendszer, amely beépített memóriájával, valamint az aktuális dózis, az előző dózis és az eltelt idő kijelzésével a beadás elmulasztásából eredő gondok megelőzéséhez is segítséget nyújt.)

A Novo Nordisk kék óceán stratégiája az iparág egész világát átalakította: a vállalatot inzulingyártóból cukorbeteg-gondozó céggé tette.

Bár a [Kim-2005] nem ide sorolta, itt is említhetnénk a NABI példáját (lásd a II.4.2.1. szakaszban), amelyben a fókusz a beszerzőről az üzemeltető közlekedési vállalatra és részben a buszt használó utasokra, illetve a környezetterhelés csökkentésében érintett lakosokra tevődik át.

#### 4.3.4. Felülemelkedni a kiegészítő termékek és szolgáltatások kínálatán

**A negyedik út lényege:** *A létrehozandó vásárlói értékekről való gondolkodás kiterjesztése a termékünk vásárlója által keresett teljes megoldásra, azaz a termék használata előtt, alatt és után felmerülő olyan járulékos igényekre, amelyek az iparág más vállalatainak figyelmét elkerülték.*

Az előző szakaszban említett Novo Nordisk a negyedik útra is példaként hozható fel, mivel ez az inzulingyártó cég a figyelmét az inzulin gyártásán túl kiterjesztette annak felhasználására is, végül pedig a cukorbeteg-gondozás probléma egészére. (Az olvasóra bízunk annak végiggondolását, miért szükséges, hogy jelentős átfedés legyen a harmadik és negyedik utat alkalmazó megoldások között.)

A II.4.2.1. szakaszban tárgyalt NABI sztori is példa a negyedik útra. Ők arra jöttek rá, hogy a városi önkormányzatok számára nem maga az autóbusz ára a legmagasabb költségelem, hanem sokkal inkább a busz megvásárlása után annak húszéves élettartama folyamán felmerülő költségek, és ezzel előnyre tettek szert az iparág azon részével (lényegében egészével) szemben, amelynek ez a tény a figyelmét elkerülte.

**Járulékos igények kiszolgálása egy általános iskolában:**

A budapesti Szent-Györgyi Albert Általános Iskola – bár oktatóinak magas színvonalú munkáját a fővárosi, illetve kerületi tanulmányi versenyeken a diákjaik által több tárgyból elért I. II. III. helyezések is bizonyították –, azzal a fenyegetéssel nézett szembe, hogy a hatvagy a nyolcosztályos gimnáziumok elcsábítják tőle a felsőtagozatos tanulókat. Az iskola vezetése a diákok megtartása érdekében egy figyelemre méltó megoldáshoz folyamodott: Elhatározták, hogy az iskola a tanulók tanításán kívüli napi programjáról való gondoskodás terhéből is minél nagyobb részt vállal magára. Így a tanítás végeztével a szülőknek nem kell a gyermekükért rohanni, hogy továbbvigyék valamilyen edzésre, onnan ismét tovább zeneiskolába vagy valamilyen külön nyelvórára ... Az iskola a rendes tanításon és a szokásos korrepetálásokon felül sokszínű szabadidős foglalkozásokkal egyedül képes egész napi programot nyújtani a gyerekeknek akár úgy is, hogy ha valamilyen program helyben nem oldható meg (pl. az iskolának nincs saját uszodája), akkor is gondoskodik a gyerekek foglalkozásra hordásáról. Az alsótagozatosok olyan sportokból választhatnak, mint a foci, a kosár-

labda, a tenisz, a vívás, a judo, az úszás; továbbá olyan szakkörökből, mint a néptánc, a furulya, a kézműves foglalkozások. A felsőtagozatosok választható programjai: foci, kosárlabda, taekwando, gyógytestnevelés, úszás, zeneiskolai órák. Így aztán dacára annak, hogy az említett szolgáltatások elsősorban az kisebb gyerekek és az ő szülei számára jelentenek előnyt, hiszen a felsőtagozatosok már kevésbé szorulnak kiséretre, más általános iskolákkal összehasonlításban mégis az átlagot jelentősen meghaladó létszámban sikerült felsőtagozatos tanulókat is megtartaniuk. Ebben azon túl, hogy a nagyobb alsótagozatos létszámból statisztikailag is nagyobb eséllyel maradnak ott a felső tagozatra, szerepet játszott az is, hogy a nagyobb tanulók már maguk ragaszkodnak az említett foglalkozásokat és az azok révén kialakult baráti közösséget nyújtó iskolájukhoz.

A fenti bekeretezett történet a negyedik (és a harmadik) út követésén felül azt is példázza, hogy a kék óceán stratégia nem csak az üzleti szférában és nem csak a nagy szervezetek által alkalmazható. Azonban ugyanez a történet, ha egy kicsit továbbgondoljuk, rávilágít a kék óceánból származó előnyök növelésének és kiaknázásának korlátaira is:

- A szóban forgó iskola nem valódi üzleti vállalkozás, a szülők esetleges hozzájárulásán felül csak az üzemben tartó önkormányzat forrásaira támaszkodhat, a bővülő piac kihasználása céljából nem élhet a befektetések növelésének lehetőségével.
- Az önkormányzati kezelésben álló iskola a rárótt szolgáltatási kötelezettségei miatt nem dönthet szabadon a „mit kellene csökkenteni”, illetve a „mit kellene megszüntetni” kérdésekben.

#### 4.3.5. Felülemelkedni a vásárlókra gyakorolt funkcionális vagy emocionális vonzerőn

**Az ötödik út lényege:** *Megkérdőjelezni a termék funkcionális vagy emocionális vonzerő szerinti besorolását, és ezzel a vásárlókat dominánsan racionális érvekkel megszólító iparágunkhoz képest kiterjeszteni piacunkat az érzelmileg megszólítható vevők körére – vagy éppen fordítva.*

„Bizonyos iparágak alapvetően árban és funkcióban versenyeznek, jórészt hasznossági számítások szerint – ezek vonzereje racionális. Más iparágakban viszont a versengés nagyrészt érzelmi alapon folyik – ezek vonzereje emocionális.” [Kim-2005] A KÉKÓ azonban arra alapoz, hogy ritka az olyan eset, amikor a termék vagy a szolgáltatás vonzereje a saját belső lényegéből fakadóan csak az egyik vagy csak a másik. „Inkább az a helyzet, hogy a vonzerő annak a módnak az eredménye, ahogyan a vállalatok a múltban versenyeztek egymással, ami tudattalanul ránevelte a fogyasztókat arra, hogy mit is várhatnak el.” [Kim-2005]

**Példa az ötödik út alkalmazására.** Forrás: [Kim-2005]

Ugye nem gondolja az olvasó, hogy egy cementgyártó azzal képes növelni eladásait, hogy érzelmi töltéssel ruházza fel az általa gyártott cementet? – Pedig a Cemex, a világ harmadik legnagyobb cementgyártója pontosan ezt tette Mexikóban.

A túlszűfoaltságban élő mexióiaknak bármilyen nagy szüksége lenne több vagy tágasabb lakóhelyre, racionálisan mégsem bírhatók rá jelentősebb építkezésekre, mert a családok extra pénzforrásait felemésztik a falusi fesztiválok, a lányok tizenöt éves születésnapjának megünneplése (quincearenas), a keresztelők és az esküvők költségei. Ugyanis a mexiói közösségek normái szerint az ilyen, mérföldkövet jelentő fontos események fényének emelése a család tekintélyének alapja, elmulasztása pedig a közösség megsértésével ér fel.

A Cemex válasza erre a dilemmára 1998-ban született meg, amikor elindította a Patrimonio Hoy (Örökség ma) programot. Ezt a tanda nevű sorsjáték mexikói rendszerére alapozta, ami egy hagyományos közösségi megtakarítási séma (máshol a szegények lottójának is nevezik). A Cemex által felállított Patrimonio Hoy építőanyagklub, durván hetven emberből áll, akik átlagosan heti 120 peso hozzájárulást fizetnek be hetven héten keresztül. Minden egyes héten sorsot húznak, hogy eldöntsék, azon a héten ki nyeri el az éppen akkor bent lévő  $70 \cdot 120 = 8400$  pesót. (A sorsolás visszatevés nélküli, azaz minden résztvevő pontosan egy alkalommal nyer.) A nyertes azonban nem pesóban kapja meg a teljes összeget, hanem azonos értékű építőanyagban, hogy egy teljesen új helyiséget tudjon belőle építeni. A Cemex azzal egészíti ki a nyereményt, hogy a cementet elszállítja a nyertes otthonába, tanfolyamokat szervez és műszaki tanácsadást nyújt a projekt folyamán a résztvevőknek.

Hol rejlik ebben az érzelmi töltet? – Ott, hogy az egyszerű mexikóiak fejében a Patrimonio Hoy összekapcsolódik azzal a hagyományos tandával, amelynél a „nyertes” család a nyereményt mint talált pénzt valami fontos ünnepségre vagy vallási eseményre, például keresztelőre vagy esküvőre költötte. Ezt a kellemes asszociációt a Cemex azzal is erősíti, hogy egy-egy építkezés befejezésének alkalmára kisebb ünnepségeket szervez a városkákban.

A Cemex időarányosan megháromszorozta az eladott cement mennyiségét. A super-tandákon keresztül eladott cement mennyiségének tervezhetősége következtében alacsonyabb készletek, gördülékenyebb gyártási forduló és garantált eladások folytán a költségeit is csökkentette.

*Megjegyzés:* Nem tartozik szorosan a tárgyhoz, mégsem lehet elmenni a Cemex sztoriban említett tanda játék egy további tanulsága mellett. Ebben a játékban az a szép, hogy az utoljára kisorsolt résztvevő kivételével mindenki nyer rajta, de még az utolsó sem veszít vele. (Itt ugyan a kamattényezővel nem számoltunk, de megkonstruálható a játék egy olyan változata is, amely a kamattényezőt is számításba veszi, és annak megfelelően a később kisorsoltak nyereményét valamennyivel megemeli.) – Érdemes elgondolkodunk rajta, hogy mi a forrása a játék „sok nyertes és senki sem vesztes” tulajdonságának. Valószínűleg az olvasó is kitalálta: a kölcsönös bizalom. Mert ez a játék csak akkor működik, ha mindenki bízhat abban, hogy a korai nyertes is változatlanul befizeti a heti részleteket egészen az utolsó fordulóig. A működő tanda az egyik bizonyítéka annak, hogy a kölcsönös bizalom gazdasági érték, nyereségforrás (a hiánya viszont súlyos költség, veszteségforrás).

#### 4.3.6. Meglátni a vásárlói értékek tendenciáit

W. Cham Kim és Renée Mauborgne, a *Kék óceán stratégia* szerzői a meg-látásaik lejegyzéséért minden elismerést megérdemelnek, de [Kim-2005]-ben a kék óceán teremtésére szolgáló hatodik utat kifejtő szakasz kivételesen némileg homályosra sikeredett, és e szakasz „Figyelmen kívül hagyni az idő-tényezőt” címe sem visz igazán közelebb a mondanivaló megértéséhez. – Szerencsére a példák egyértelműbbek, mint a magyarázatok, és a példákból kihámozható lényegét talán világosabban fejezi ki az itt alkalmazott szakasz-cím.

**A hatodik út lényege:** *A jelenlegi piaci verseny és a versengő technológiák jelenben megfigyelhető fejlődési trendjeinek előrevetítése helyett a vásárlói értékek trendjére kell figyelni, és ha ezek között világosan beazonosítható egy trend, amely olyan vásárlói érték visszafordíthatlan kialakulása felé mutat, melynek a jövőben döntő hatása lesz az iparágra, akkor ebből az értékből visszafejtve kell meghatározni a termékeink és technológiánk fejlesztésének jelenbeli irányait.*

Az még csak érthető, hogy az aktuális piaci tendenciák előrevetítése hamis eredményre vezethet, ha a jelenhez képest egészen más hatásoknak lesz kitéve, de az már magyarázatra szorul, hogy miért jutunk megbízhatóbb

következtetésre, ha a termékeknek vagy a szolgáltatások eszközeinek a műszaki paramétereire koncentrázó technológiai trendek helyett a vásárlói értékek trendjére tekintünk. Erre a kérdésre két választ is adunk:

- Először is egy sor termék vagy szolgáltatás sikeressége nem elsősorban a terméknek vagy a szolgáltatás nyújtásában alkalmazott technikának a műszaki fejlettségén múlik. Az HBO televízió *Szex és New York* című sorozatának sikere nem a filmipar színvonalával van összefüggésben, hanem azzal a demográfiai ténnyel, hogy az amerikai népességben egyre nagyobb az aránya a sikeres, ámde szingli nőknek, és így méltán számíthat tömeges érdeklődésre egy olyan film, amely éppen az ő problémáikkal foglalkozik.
- A második válasz azokra a termékekre is érvényes, amelyek éppen a műszaki képességeik miatt jelentenek értéket a vásárlóknak. Egy új technikából azok képesek a legtöbb üzleti hasznot húzni, akik a leg hamarabb ismerik fel az abban rejtőző használati értékek minél szélesebb skáláját. Azonban már Hammer és Champy is felhívta az üzleti stratégiával foglalkozók figyelmét arra a tényre, hogy egy új találmánynak a műszaki jellemzői felől való megközelítése kifejezetten gátolja azt a képzelőerőt, amely a találmányban rejlő használati értékek felfedezéséhez szükséges. Oyannyira, hogy a találmányok hasznosítási lehetőségeit illetően éppen a feltalálók vagy az első gyártók bizonyultak a leginkább „csőlátóknak”. [Hammer-1993].

***Amikor az új technikában rejlő használati értékek felfedezését gátolta a műszaki jellemzők felől való megközelítés:***

Egy idézet [Hammer-1993]-ból: „Thomas Edison az általa feltalált fonográf legfontosabb alkalmazását a »haldokló úriemberek« végrendeletének rögzítésében vélte.” Másik idézet ugyanonnan: „Ennek a rövidlátásnak még maga az IBM alapítója, idősebb Thomas J. Watson is áldozatul esett, amikor az adatfeldolgozó számítógépek világpiacát legfeljebb 50 gépre becsülte.” Megjegyzem, a legenda ugyanerre a témára Watsontól egy másik változatot is őriz 1943-ból: „Úgy gondolom, hogy talán ha öt számítógépre van kereslet a világon.” Nem volt egyedül: Emlékezzünk csak a Ken Olsontól már idézett mondatra 1977-ből: „Nem látom semmi okát, miért akarhatna bárki is egy számítógépet otthonra!” És egy frissebb idézet Bill Gatestől 1981-ből: „640K már elég lehet mindenkinek”.<sup>34</sup>

A digitális világ és az Internet még számos felfedezésre váró használati értéket rejt magában. A világhálóval kapcsolatos a Cisco Systems példája is.

***Példa szükségszerűen kialakuló igény (vásárlói érték) előre meglátására*** [Kim-2005]:

„Hasonlóképpen hozott létre új piaci teret a Cisco Systems [...]. Az egész egy döntő és visszafordíthatatlan trenddel kezdődött, melynek világos iránya volt: nőtt a kereslet a nagy sebességű adatcsere iránt. A Cisco arra a következtetésre jutott, hogy a világot akadályozza a lassú adatátvitel és az inkompatibilis számítógéphálózatok. A kereslet robbanásszerűen növekedett, egyéb tényezők mellett az internethasználók száma nagyjából száznaponként megkétszereződött. Így a Cisco világosan látta, hogy a probléma nyilvánvalóan súlyosbodni fog. Útvonalválasztóikat, kapcsolóikat és más hálózati eszközeiket úgy tervezték, hogy áttörést hozzanak létre a vásárlói értékben, gyors adatcserét kínálva egy zökkenőmentes hálózati környezetben. A Cisco meglátása tehát legalább annyira szól az értékinnovációról,

<sup>34</sup> Forrásmegjelölés helyett az utóbbi három idézethez inkább azt a megjegyzést fűzöm, hogy egy a Google-n általam elindított keresés az "I think there is a world market for maybe five computers" szövegre 410 ezer találatot, a "There is no reason anyone would want a computer in their home" szövegre 37 ezer találatot, a "640K ought to be enough for anybody" szövegre 25 ezer találatot dobott ki.

mint a technológiáról. Ma az internet teljes forgalmának több mint 80%-a Cisco-termékeken keresztül zajlik, a vállalat bruttó haszonkulcsa ebben az új piaci térben a 60% körüli tartományban mozog.”

Jegyzetünkben itt befejeződik a KÉKÓ módszertannak a stratégia kidolgozásával foglalkozó része. A KÉKÓ ezen felül még a kidolgozás olyan témáit is tárgyalja, mint

- a „terepen” (pl. az EFS pénzügyi szolgáltató csoportnál lefolytatott KÉKÓ projektben) szerzett tapasztalatok;
- a kék óceán nagyságának maximalizálása és
- a kék óceán ötletek kiegészítésének és megerősítésének stratégiai sorrendje.

Azon felül nagyon részletes útmutatással szolgál a stratégia sikeres megvalósítására vonatkozóan – különösen olyan kérdéseket illetően, mint

- a legfőbb szervezeti akadályok leküzdése,
- a végrehajtás stratégiába beépítése és
- a kék óceán fenntarthatósága és megújítása.

A jegyzet az utóbb felsorolt témákkal már nem foglalkozik, legfeljebb csak a szervezéstechológiai vonatkozásait érinti a II.5. fejezetben. Ha az olvasóban sikerült felkelteni a KÉKÓ iránti érdeklődést további ismereteket és meggyőző példákat talál [Kim-2005]-ben.