

C. K. Prahalad – Venkatram Ramaswamy

A fogyasztói érték integrálása

Az új gazdaságban a vállalatoknak be kell építeniük a fogyasztói tapasztalatokat üzleti modelljeikbe – amit eddig nem tettek meg. Íme a kihívások, amelyek előttük állnak ennek elérése során.

A piaci verseny valaha olyan volt, mint egy klasszikus színházi előadás: a színészeknek jól meghatározott szerepeik voltak, a nézők pedig kifizették jegyeiket, s kényelmesen hátradőlve passzívan nézték a darabot. Az üzleti életben a vállalatok, a kereskedők és a beszállítók megértették és tartották magukat jól definiált szerepeikhez egy üzleti kapcsolatban. Mára a színház megváltozott, és a piaci verseny sokkal inkább a hatvanas és a hetvenes évek kísérleti színházához hasonlítható, ahol valaki vagy akár mindenki az előadás része lehet.

A formális, jól meghatározott szerepektől való elmozdulás már a vállalatközi (B2B) kapcsolatokban is megjelenik. Az olyan jelentős üzleti változások, mint a dereguláció, a globalizáció, a technológiai fejlődés és az internet gyors fejlődése elhomályosították azokat a szerepeket, amelyeket a vállalatok üzletfeleikkel szemben játszottak. Vegyük például a Ford és legfőbb beszállítói közötti kapcsolatot. Ahelyett hogy az alapanyagok és alkatrészek passzív szolgáltatói lennének, a Ford beszállítói az új járművek kifejlesztésének szoros közreműködőivé váltak – ugyanakkor a számukra nagyobb érték eléréseért versengenek az általuk szállított alkatrészek és alapanyagok ártárgyalásain. Vannak olyan beszállítók, melyek közvetlenül is a piacra léptek. Az ontariói székhelyű autóalkatrész-gyártó óriásban, a Magna Internationalban megvolt a kellő ambíció és potenciál, hogy maga is autót gyártson.

A helyzet ugyanez a kereskedőkkel is. A Wal-Mart például jóval több, mint P&G termékek forgalmazója. Közli a napi értékesítési információit és együttműködik a P&G-vel a raktározási és árufeltöltési munkákban is annak biztosí-

tásáért, hogy vásárlói mindig megtalálják azokat az árukat, amelyeket alacsony árkategóriában keresnek. Néhány termék kategóriában viszont a Wal-Mart szemtől szemben versenyez a P&G-vel. Tavaly például a Wal-Mart saját mosószermárkájával, a Sam's American Choice-szal rukkolt elő, amely a P&G népszerű márkája, a Tide versenytársaként jelent meg országszerte.

Elsősorban az üzleti élet változó dinamikája volt a menedzseri viták középpontjában az elmúlt pár évben. Mind a gyakorlati, mind az elméleti szakemberek „családként versengőnek” említik a vállalatokat. Vállalatok közötti szövetségekről, hálózatokról, együttműködésről beszélnek. De mind a vezetők, mind pedig a kutatók figyelmen kívül hagyták a fogyasztót, azt a szereplőt, aki a legdrámaibb hatással van a ma ismert ipari rendszer átalakulására. (Lásd A fogyasztók fejlődése és átalakulása című táblázatot.)

Az internetnek nagymértékben köszönhetően a fogyasztók sokkal aktívabban és egyértelműbben vesznek részt a termékek és szolgáltatások előállításával való párbeszédben. Ami pedig még fontosabb, hogy ezt a párbeszédet már nem a vállalatok irányítják. Az egyéni fogyasztók vagy saját maguk, vagy más fogyasztók kollektív tudásának segítségével meg tudják ismerni és szólítani a vállalatokat. A fogyasztók így párbeszédet kezdeményezhetnek; a nézőtérrel a színpadra léptek.

A fogyasztók fejlődése és átalakulása

A fogyasztók kilépnek hagyományos szerepeikből, hogy partnerekké válnak az értékteremtésben, valamint az értékek fogyasztóivá. Az 1. táblázat átalakulásukat mutatja három szakaszon és számos fontos dimenzión keresztül.

A fogyasztók alapjaiban változtatják meg a piacok dinamikáját. A piac egy olyan fórummá vált, amelyen a fogyasztók aktív szerepet vállalnak mind az értékteremtésben, mind pedig az azért folyó versenyben. Ezt az új piacteret az teszi igazán különbözővé, hogy a fogyasztók a képességek egy új forrásaként jelennek meg a vállalatok számára. A fogyasztók által behozott képesség az általuk birtokolt tudásban és képességben, tanulási és kísérletezési hajlandóságukban rejlik, valamint abban, hogy képesek résztvevőivé válni egy aktív párbeszédnek.