

Magyar üzleti modell példa: Hauser (interjú)

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2012/05/10/magyar-uzleti-modell-pelda-hauser-interju/>

Purnhauser Dénessel az Avex Zrt. vezetőjével beszélgettünk a vállalkozás üzleti kérdéseiről. Betekintésünkhöz a gondolkodási keretet Alexander Osterwalder Üzleti Modell Vászna szolgáltatta. Az interjú kitűnő magyar esetet mutat be az üzleti modellek logikai szemléletének megértéséhez, és általuk az üzletben rejlő fejlesztési lehetőségek kibontásához.

Vállalatépítő folyóirat

*Az üzlet eszenciáját Osterwalder szerint a legegyszerűbben – és mégis lényegre törően – az Üzleti Modell Vásznon kilenc építőkökján keresztül lehet megragadni. Egy olyan eszközzel van szó, amely szemléletesen bemutatja a modellt alkalmazó vállalkozás üzleti koncepciójának lényegét. Azonosítja azt az értéket, amelyet a vállalkozás az ügyfelek irányába közvetíteni igyekszik. Bemutatja az értékteremtés és közvetítés valamennyi fontos elemét, és az elemek kapcsolódási hálózatát. Megragadhatóvá teszi azt, hogy a vállalkozás hogyan tud fenntarthatóan jövedelmezővé válni. Az **Üzleti Modell Vásznot** egy korábbi cikkünkben részletesen bemutattuk.*

A Hauser termékeket forgalmazó Avex Zrt. 1991-ben indította el tevékenységét. Az indulás óta változatlanul családi kézben lévő céget már a második generáció irányítja. A Hauser márkanév két teljesen eltérő termékkört takar, és mindkét piacán markánsan jelen van a cég. Egyrészt már nagyon sok háztartásba eljutottak a Hauser háztartási és szórakoztató elektronikai termékek, a márka közkedvelt. A cég másik üzletága a kerékpárgyártás és forgalmazás. A Hauser Magyarország egyik legismertebb kerékpármárkája, a cég fókuszában elsősorban a családi és gyermekkerékpárok szegmense áll.

Hogyan indult a vállalkozás?

A cég alakulásakor indult el a belföldi kerékpár és háztartási gép forgalmazás. Ebből a tevékenységből nőtte ki magát a kerékpárgyártás üzletág. A szüleim Tajvanról hoztak be kerékpárokat. Mivel a szállítási költség nagyon magas volt a kész kerékpárok esetében, ezért elhatározták, hogy inkább Magyarországon legyen az összeszerelés, az alkatrészeket be lehet szerezni hozzá. Felmerült az is, hogy lehetne egy saját márkát is létrehozni: így született meg a Hauser brand. A cég folyamatosan építkezett a 1990-es és a 2000-es években.

Hogyan változott az iparági környezet az évek során?

Azt kell tudni az iparágról, hogy volt egy nagy bumm a 90-es években, amikor a mountain bike-ok előtrtek. Nagyon gyors volt a fejlődés. Minden évben változtak a váltási rendszerek, a hajtáslánc rendszerek, a fékrendszerek. Tehát volt az iparágban egy expanzió, amit kereskedelmi szempontból jól ki lehetett használni. Viszont ez az expanzió

a 2000-es évek második felére gyakorlatilag teljesen leállt. Ez azt jelenti, hogy egy kerékpár ma már nem változik éves szinten annyit, hogy egy négy-öt éves kerékpárt például amiatt lecseréljenek a vevők, hogy azóta jobb tárcsaféket fejlesztettek ki. Elkezdett a piac konszolidálódni. Bejöttek közben Magyarországra a nagy áruházláncok, például a Decathlon, az Intersport. Ők az iparágban Kínától a vevőkig összefogták az értékláncot. A mi értékláncunk a legfragmentáltabb volt, mert beszereztük az alkatrészeket, összeszereltük a kerékpárt, odaadtuk a kereskedőnek, ő pedig eladta. Termékeinket tehát viszonteladókon keresztül értékesítettük. Volt egy jelentős szezonalitása is az iparágban, az árbevétel fele az gyakorlatilag két-három hónap alatt jött be. Ezért a finanszírozás problematikus.



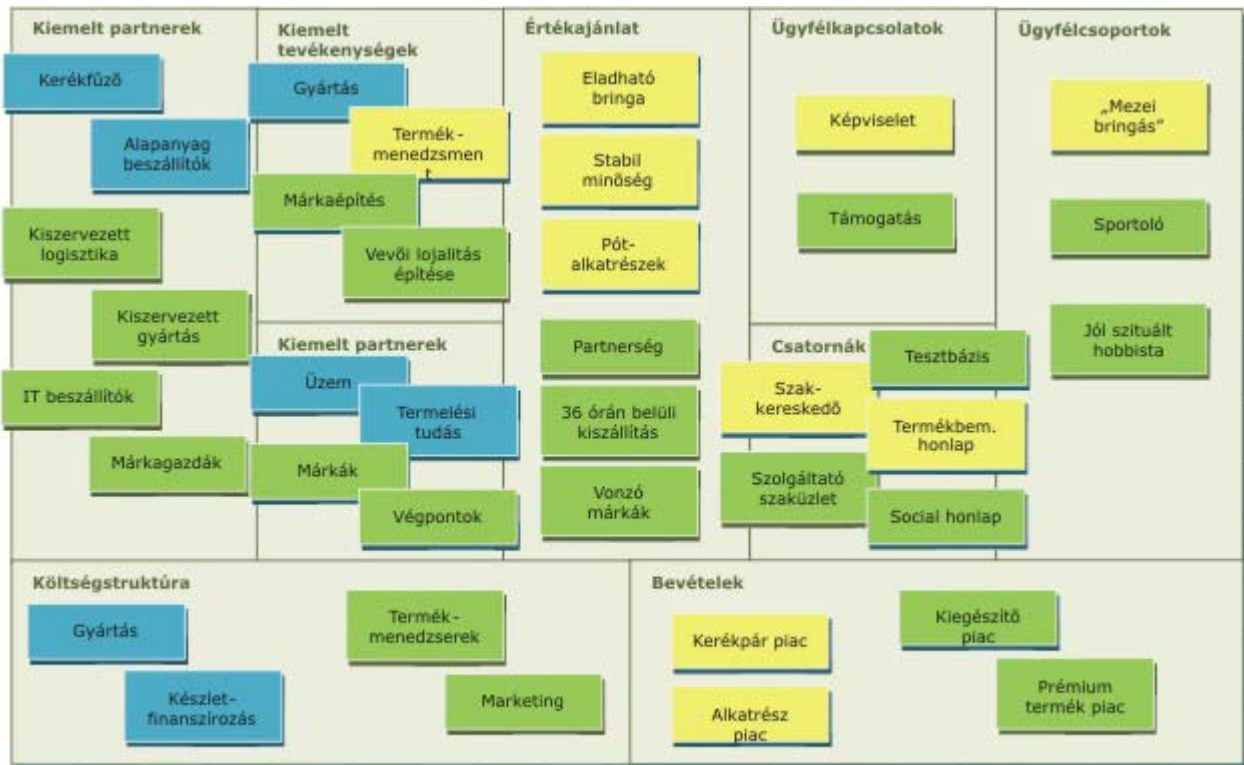
Mi indította el a változtatáson való gondolkodást?

Egy válaszúthoz értünk a 2000-es évek végén. Gyakorlatilag az volt a fő tevékenységünk, hogy mi összeszereltük a kerékpárokat, illetve az, hogy az üzletek, a boltok számára ezeket a közép és alsó-közép kategóriájú kerékpárokat, valamint az alkatrészeiket biztosítottuk. A gyakorlatban úgy történt a kereskedelem, hogy Százhalombattán volt a gyártás, Csepelen volt a nagykereskedelmi cash and carry értékesítés. A vevők be tudtak jönni, meg tudták venni a biciklit, el tudták tolni. Fura, de a kerékpár kereskedők egy része odajött, megvette és elvitte úgy, mintha a Metro-ban vásárolt volna. Volt próbálkozásunk arra, hogy kiegészítőket hozzunk be, hogy magasabb kategóriájú termékekre is váltsunk, de magát az üzleti modellt nem változtattuk meg. Így ezek nem is lettek sikeresek.

Hogyan változott meg ez az üzleti modell?

Elkezdünk azon gondolkodni, hogy az egész üzleti modellt radikálisan átalakítsuk. Az üzleti modellbe belevettük, hogy a kerékpár kereskedőkön keresztül azt is érdemes lenne kiszolgálni, aki egyébként jobban figyel a kerékpárra, gyakrabban cseréli, költ rá, ruházkodik vele kapcsolatban, és elhasználja a cipőit, elhasználja az alkatrészeket,

akinek benne van a büdzséjében néhány tízezer-százezer forint évente a kerékpárjára (a „mezei bringás” mellé bekerült a „sportoló” és a „jól szituált hobbista”). Kiválasztottunk egy prémium márkát, amit sikerült megszerezni, ez a Specialized márka volt. Az új üzleti modell értékajánlatába a vonzó márkák támogatása is bekerült, de az is, hogy nagyon erős garanciális háttérrel biztosítsunk neki, és egyfajta plusz szolgáltatást. A vevőt felültetik egy gépre, bemérik és úgy állítják be a biciklit, hogy az a legjobb legyen. Emellett azt gondoltuk, hogy az összeszerelési tevékenység már nem a core business. Korábban azért volt erre szükség, mert a szállítási költségek magasabbak voltak. Most már ez az arány megváltozott, nem érte meg a Magyarországon fenntartani gyártókapacitást. A piac jelentősen megváltozott, a minimális gyártási egységek annyira lecsökkentek – mivel mindenki más-más kerékpárra vágyott –, hogy nem volt gazdaságos. Úgy döntöttünk, hogy két év alatt leépítjük a magyarországi összeszerelést, ami egyébként évi 20-25 ezer kerékpárt jelentett. A cash and carry kapcsán arra gondoltunk, hogy az nekünk egy nagyon drága dolog, hogy többször fogjuk meg a biciklit. Felvisszük a cash and carry-be, ott odajön az ügyfél, ott kiválasztja, elviszi. Arra gondoltunk, hogy egy B2B web-áruházat is létrehozunk, amire a teljes termékportfóliót feltesszük és vállalunk egy 36 órán belüli kiszállítást. Így gyakorlatilag áttértük a boltosokat a cash and carry-ből egy elektronikus megrendelési alapra. Ez a kettő eddig is párhuzamosan ment, csak mi voltunk az iparágban az elsők, akik gyakorlatilag megszüntettük a cash and carry tevékenységet. Ezzel kizárólag elektronikus lett az értékesítés. Nekünk be kellett bizonyítani azt, hogy ha a vevő megrendel valamit az interneten 36 óra múlva ott lesz a boltjába. Mivel nagyon bizalmatlanok voltak a szereplők az iparágban – több ilyen próbálkozás volt, sok elhalt –, ezért nekünk a fő tevékenységeinkben hihetetlenül kellett koncentrálni. Ha a vevő megrendeli, akkor ott legyen a kerékpár, az legyen, amit megrendelt és jól tudjon működni. Már nem mi gyártottuk a kerékpárokat, hanem egy kiszervezett egység végezte ezt el. Most már a mi kerékpárjaink is dobozos kerékpárok lettek. Így a raktározást is meg tudtuk kényelmesen oldani olcsóbban, kisebbek a készletek, a szállítmányozást is ki tudtuk szervezni. Egy 40-50 fős szervezetből egy 10 fős szervezet jött létre totálisan más üzleti modellel. Kizárólag a kereskedelem és az ügyfél kapcsolattartással foglalkoznak munkatársak, egy másik rész pedig a termékfejlesztéssel és a beszállítási dolgokkal. De nincsen gyártás, nincs lekötés az tőkében az üzemnél. Megszűnt az a probléma, hogy a szezonális miatt jelentős készletet kellett megtartani, mert a folyamatos gyártást produkálni kellett. Egy bicikli áll 50 alkatrészből, ha egy darab hiányzik, akkor nem lehet összeszerelni. Ezért külön konténer tételek kellett rendelni egyes alkatrészekből, amik másfél évig ott ácsorogtak. A tőkeforgás sebessége jelentősen felgyorsult, a szezonálisra vonatkozó flexibilitás jelentősen megnövekedett.



Üzleti modell vászon - Hauser

Kék – Megszűnt
 Sárga – Maradt
 Zöld – Új

Könnyű, egyszerű volt-e annak a folyamata, amíg eljutottak a változásokig? Hogyan segített ebben az Üzleti modell vászon?

Természetesen a tradíciókat egy családi cégnél elég nehezen lehet megváltoztatni. Ott volt a gyártás, ott volt a telephely nagyon sokáig. Az üzleti modell megváltoztatása nem egy kockás papíron történt. Sok gondolkodást, üzleti terv bizonyítást, sokszor hónapokig tartó rágódást jelentett. Magának az üzleti modellnek az alapjait megváltoztatni, ezt lemodellezni, és nézni azokat a paramétereket, ami változott, arra nagyon jó eszköz az Üzleti modell vászon. Ha megnézzük, az üzleti modell mindenhol megváltozott. Új árbevételi folyamatok jöttek be a magas kategóriából. Viszont ez felvetette, hogy a támogatást is meg kellett csinálni. Itt már olyan fajta plusz szolgáltatást kell adni az ügyfelek számára is, illetve a boltok számára is, ami most pénzbe kerül, eddig még nem volt meg. Maga a csatorna is változott. Korábban sima szakkereskedőként pozícionált vásárlóink voltak, viszont elléptünk afelé, hogy segítünk ezeknek a szakkereskedőknek, hogy szolgáltathatni tudjanak. Bemegy a vevő és segítséget kap, tanácsot kap, ki tud próbálni dolgokat, nemcsak bemegy és megvásárolja. Nyilván ez az új pozícionálásunk az áruházlánccal szemben. A honlapunkat is teljesen átvariáltuk olyanra, ahol kényelmesebben ki tudja a fogyasztó választani a terméket, meg tudja nézni, hogy hol lehet megvásárolni. Mi direkt nem adunk el a fogyasztónak, ez támogatás, hogy ki tudja választani a kerékpárt. A vevői vélemények is megjelennek a honlapon, tehát ezek bizonyított dolgok. Az erőforrás eddig az üzem volt és a termelési tudás, most már viszont a márkamenedzsment, a végpontoknak, a kiskereskedelemnek a kezelése lett. A

partnerek is változtak: az informatikai beszállító, aki a webshopot kezeli, kifejezetten a gyártó, a tervezett logisztika és a márkatulajdonosok lettek. Gyakorlatilag majdnem minden paraméter megváltozott. Jelentősen csökkent a gyártás finanszírozása, viszont növekedett az, hogy a termékmenedzserekre és a marketingre kell áldozni.

Milyen mérleg vonható a változtatások után?

Mindezek eredményeként kezdetben kicsivel alacsonyabb árbevételt tudtunk elérni, tehát visszaestünk. Megcsináltuk a teljes változást és gyakorlatilag most már kezdjük visszaszerezni azt az árbevételt, ami korábban volt jelentősen magasabb jövedelmezőséggel, jelentősen rugalmasabb szervezettel. A világválság okozta nehézségekre sokkal jobban tudtunk reagálni. Könnyebben irányítható, átlátható a szervezet. Az egész cég egy óriási fejlődésen ment keresztül.

Köszönöm az interjút!

Az interjú elkészítésének egyik apropója az volt, hogy Alexander Osterwalder üzleti modellekről szóló könyve hamarosan megjelenik magyar nyelven is a Cser Könyvkiadó és Hexolut Consulting tanácsadó cég gondozásában.

Purnhauser Dénes

A Veszprémi Egyetemen műszaki informatika, illetve gazdasz szakokon szerzett diplomát. Az AVEX-nél logisztikusként kezdett, majd key account manager-ként, később háztartásigép üzletág vezetőként dolgozott. 2007-től az AVEX Kft. ügyvezető igazgatója. A családi vállalatot testvérével közösen vezeti. Ugyancsak 2007-ben megalapítja az iSolutions Informatikai Szolgáltatót. 2008-tól a Pannon Egyetem Felsővezetői Munkacsoportjának alapítója és vezetője, később oktatója is. 2009-től az FBN-H alapító tagja, a tagfelvételi fórum vezetője. 2010-ben alapítja meg a Six Disciplines Hungary stratégia megvalósítási, középállalat építési szervezetet.

Hauser

