

Szolgáltató vállalkozások piaci stratégiája

A vállalati stratégiaalkotás célja, módszerei (és haszna) szakmai körökben közismertek és viszonylag széles körben alkalmazott gyakorlat a piaci környezetben működő vállalkozásoknál. Az irányító stratégia akkor is rendelkezik stratégiával, ha ennek nincs ilyen névre keresztelt dokumentuma a vállalkozásnál. Ez persze fontos lehet, de sokkal fontosabb, hogy a vállalkozás parancsnoki pontjain ülő kulcs emberek jól ismerjék a haladás (fejlődés és nem mindig feltétlenül növekedés) irányát, módját, erőforrásainak jellegét és mértékét. Ezekhez elsősorban a saját vállalkozás potenciális képességeinek ismerete, továbbá a versenytársak hasonló jellemzőinek feltárása és figyelembevétele, illetve a vevőkör igényeinek folyamatos megismerése, befolyásolása majd kielégítése szükséges.

TEKINTSÜK ÁT A STRATÉGIAALKOTÁS NÉHÁNY ÁLTALÁNOS ORIENTÁLÓ, BEHATÁROLÓ JELLEMZŐJÉT:

1. Működési, érvényesülési terület, térbeli kiterjedés.

Az a földrajzi tér, ahol megjelenni szándékozunk, és a konkurencianyomás érvényesül. Ez adott esetben jelenthet egy települést, egy körzetet, de jelenthet országot, régiót vagy akár világméretű kiterjedést is.

2. Időbeli kiterjedés.

Az az időhorizont, amelyben a főbb működési jellemzők jelentősen megváltoznak, a termelési tényezők elavulnak. Ezek az időhorizontok értelemszerűen iparág-, illetve vállalkozás specifikusak, mivel ezek a változások nagyon mások lehetnek, mondjuk a divatszaktól a gyógyszeriparig.

3. A szereplők köre.

A stratégiai erőter azon szereplőkre kell gondolnunk, amelyek vállalkozásunkkal azonos versenykategóriában vannak. Ez jelenthet a méretbeli kategóriát, tehát az egyedi jellegű exkluzívól a tömegszerű kibocsátásig, vagy vonatkozhat a megvalósított produkció színvonalára: a vezető innovatortól az első osztályú követőn át a késői követőig.

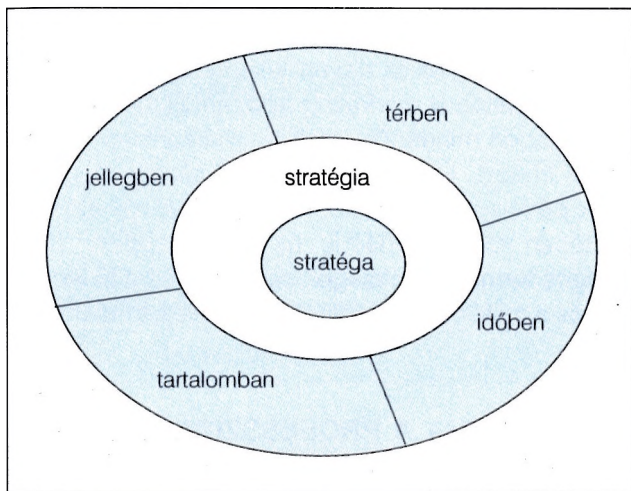
4. Az alkalmazott módszerek.

Termelő, hagyományos termékkibocsátó vállalatok körében a legelterjedtebbek a különböző portfólió analízisek, illetve a piacpotenciált és a piaci részesedést központba állító elemzési-tervezési technikák, valamint az úgynevezett tapasztalati görbék felhasználása.

5. Stratéga jelenléte és működése.

Akármilyen jól kidolgozott stratégia erőtlen lehet átütő képzelőerejű, tudatosan kivitelező stratégia nélkül. Egy vállalkozásnál számos kitűnő szakember dolgozhat. Munkájukat végezve nagyszerű részmegoldások születhetnek, amelyek elengedhetetlenek a vállalkozás sikeres működéséhez. A vállalat jövőjét azonban a győzelem intuitív és kreatív „bajnoka”, a stratégia alakítja, aki inkább karmester a zenekarban, mint

súlyemelő a dobogón. Emellett kockázatfelismerő-kezelő és elviselő képessége is kiemelkedő. Fegyvertárát nem feltétlenül a tűzerő, sokkal inkább a meglepetés ereje, a korábbi gyakorlat minőségi meghaladása jellemzi. Jövőképét úgy tudja felvázolni a munkatársai számára, hogy azok lelkesen követik a megvalósításban. Személyes kisugárzásával, jelenlétével, és nem utasításokkal erősíti a folyamatokat, irányítja az akadályok leküzdését. A fentiekről rendszerben kell gondolkodnunk, melynek központjában a stratégia található.



A SZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁS KÜLÖNBÖZŐSÉGE

A szolgáltatások mennyiségi és minőségi fejlődésével egyre több szakember kutatta és publikálta ide vonatkozó eredményeit. Ezek idézése helyett csak utalnék Veres Zoltán kitűnő Szolgáltatásmarketing című összefoglaló munkájára, amely tartalmazza ezen szerzők legfontosabb megállapításait is.

Ezúttal csupán a közölnivalóm szempontjából fontos eltérésekre utalnék, tehát a vállalati stratégia specifikumaira. Veres (im. 18–19) „Stratégiák a szolgáltatáspiacon” című fejezetében a vállalkozások térbeli terjeszkedését hangsúlyozza az úgynevezett hálózati stratégia dimenziója mentén. Megemlíti a vállalati méretkülönbségeket, tehát a nagy hálózatok építésének stratégiája mellett, „a megosztott iparági szerkezet”-ből következő sok versenyző kisvállalkozás jelenlétét a piacon, amelyek piaci részesedése csekély, gyakorlatilag nem számszerűsíthető.

Mi a helyzet a stratégiai tervezéssel?

Felmerül a kérdés, hogy az ismert stratégiai tervezési módszerek mennyiben és hogyan alkalmazha-

tók a szolgáltató vállalkozások területén? Hogyan értelmezhető az időbeli kiterjedés, a stratégia időhorizontjának kérdése? Hogyan értelmezhető a termelési tényezők avulási ciklusa, amely mint tudjuk, a stratégiai terv időhorizontjának számítási alapja. A rendkívül diverzifikált kínálati stratégiában és stratégiai erőterben – szolgáltató, versenytárs, vevő, intézmények – hogyan vegyük számba a szereplőket, és főleg hogyan minősítsük őket jellegük, érdekérvényesítési képességeik szerint?

Hogyan értelmezhető a piaci pozíció, amely mint tudjuk nagyon fontos célja és kiinduló pontja a stratégia tervezés már kiforrott gyakorlatának. Itt leggyakrabban versenypozíciókat – technikai, piaci, humán – határozunk meg és a stratégiai tervben pozícionálási célokat tűzünk a vállalkozás elé, feltételezve, hogy a javuló pozíciók javuló eredményességgel, nyereséggel, likviditással is együtt járnak.

Úgy gondolom, hogy számos specifikus jellemzővel találkozhatunk a feltett kérdések megválaszolása kapcsán. Mivel a stratégia kidolgozásának szükségessége nem lehet kétséges a szolgáltató vállalkozások területén sem, keresnünk kell a lehetséges megoldásokat.

Mindenekelőtt meg kell állapítanunk, hogy a kiforrott, hagyományos piacpotenciál – piaci részesedés vizsgálat alkalmazása rendkívül nehézkes, már-már szinte lehetetlen lenne a szolgáltatási szférában. (Természetesen a kivételek – mint máshol is – csak erősítik a szabályt.) Egyrészt mit kezdünk egy kiváló ügyvédi iroda, egy speciális hangulatot teremtő vendéglő vagy egy kurióziumot kínáló szabadidő üzletág piaci részesedésével? Másrészt félrevezető lehet egy jelentős és gyors változás üzleti lehetőségének kihasználása a rugalmas szolgáltató részéről, mivel ezt a „forgalmat” valószínűleg nem tudja tartósan növelni, sőt tartósan megtartani sem. Tehát, az ilyen típusú üzletben a piaci részesedés középpontba állítása nem lehetséges. Hasonló megfontolásból nem alkalmazhatóak a különböző portfólió technikák sem. Nehéz tartós összefüggéseket találni a piaci vonzerő és a versenyképesség koordinátaival meghatározott erőterben, és itt szinte lehetetlen pozícionális célokat kitűzni, illetve értelmezni.

Egy oktatási intézmény növelheti például a részesedését egy bizonyos képzési területen a hallgatók számát illetően, de ez egyáltalán nem biztos, hogy hosszabb távon jó „piaci” hírnevének erősödéshez vezet, sőt valószínűleg leértékelődik a minőségi versenyben.

A stratégiai időhorizont figyelembevételének kérdése összetettebb feladat. Kétségtelen, hogy a szolgáltatások területén is számolhatunk a termelési tényezők avulási ciklusainak jellemzőivel, de semmiképpen sem oly módon, mint például a hagyományos termékvilág marketingjének területén. A pénzügyi, auditáló cégek valószínűleg nem veszik figyelembe stratégiájukban számítógépek cseréjének ciklusait, de változhat az elemzési területek és technikák összetétele és súlypontja. Ezek azonban nem innovációs ciklusonként, hanem evolúciós fejlesztendő feladatokként jelentkeznek a vállalkozásoknál.

A McDonald's hálózatában sem új időszámítást indító innováció, ha olasz, vagy mexikói hetet hirdetnek a kiforrott, sztenderdizált termékínálatban. Mindkét említett témában sokkal fontosabb az ami állandó és megbízható. Az ismert és jól begyakorolt folyamatok, a garantált végtermék, a megismert kellemes környezet és – uram bocsá! – a tiszta, szabadon látogatható mellékhelyiség az utóbbinál. El nem tudom képzelni, mi lenne a McDonald's-szal, ha a sültkrumpli nem a szigorúan megadott és ellenőrzött hőmérséklettartományban lenne, ha a fiatalok számára nem lenne kellemes a környezet, és ha használhatatlanok lennének a mellékhelyiségek. Azonban azt már tudjuk, hogy mi lett az egykor jó hírnevű világméretű „Big Six” tagból, az Arthur Andersen-ből, az USA-beli Enron vállalkozás csúfos szereplésében vállalt auditori közreműködése miatt. Valószínűleg

„Az Arthur Andersen tehát – ezt jól kell látnunk – nem az innovációs versenyben vesztett, hanem egyszerűen eljátszotta azt a bizalmat, amelyből élt, amely nagyá tette.”

még a nevét is eltüntetik a piacról. Kitűnő szakemberek valószínűleg a (még) jól csengő nevű egykori versenytársak csapatait erősítik majd. Az Arthur Andersen tehát – ezt jól kell látnunk – nem az innovációs versenyben vesztett, hanem egyszerűen eljátszotta azt a bizalmat, amelyből élt, amely nagyá tette.

Mi a helyzet a vállalati mérettel? Számítható-e egyáltalán gazdaságos üzemméret a szolgáltatási szférában? Milyen hatása van a szolgáltató méretének a versenyre, a jövedelmezőségre stb.?

Úgy gondolom, hogy itt sem elhanyagolható a méret, a mindenütt jól csengő név. A tudatosan kidolgozott márka speciális vonzerő, és nagy előnyt je-

lent a piacon. Nehéz olyan sztereotípiákban eligazodni, mint „a nagy lomha” vs „kicsi fürge” (esetleg szép is). A tömeghatásnak kétségtelenül van stratégiai jelentősége. El kell gondolkodnunk azon, hogy – szakértők szerint – a McDonald's nem is annyira a kínált szolgáltatásaiból él, hanem a magas szinten gyakorolt ingatlankereskedelemből. A nagyméretű nemzetközi ügyvédi irodahálózat kétségtelenül jól csengő nevének is, de főként többnyelvűségének, országok, kultúrák közötti mozgási képességének, tehát tagjai speciális felkészültségének köszönheti sikereit, rendkívül magas díjbevételeit.

Az egyéni képességeknek jó szervezeti keretet nyújt a hálózat, és az egyéni sikerek a jogi szolgáltatások területén a marketing kommunikáción keresztül a világon mindenütt erősítik a márkanévét, a szervezeti imázst. Úgy tűnik, hogy a vállalati méretnek csak pótlólagos, járulékos előnyök realizálhatósága esetében van jelentősége, és semmiképpen sem a fajlagos termelési költségek csökkentése a fő lehetőség és a célkitűzés a szolgáltatási vállalkozások területén.

MI MOZGATJA A PROFESSZIONÁLIS SZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOKAT?

Amikor ezt a kérdést feltesszük, tulajdonképpen arra keressük a választ, hogy mi a stratégia mozgatóereje a szolgáltató vállalkozásoknál? A termékvilágban a mozgatóerő maga a termék, függetlenül attól, hogy ki és hol állította elő. A termék megjelenésével, design-jával, teljesítményével, élettartamával, árával, tulajdonlásának lehetőségével és körülményeivel stb. a legfőbb mozgatóereje az előállító vállalkozásnak.

Harsányan szólhatunk a személytelen tömegvásárlóhoz, majdnem szemérmetlenül állíthatunk szinte mindent – ezt hívják reklámnak. Mondhatjuk például, hogy ez a bizonyos mosópor mindenféle folttal elbánik, „tudja mit csinál!”, a Sport szelettől pedig hegyeket mozgató óriások leszünk, egy marlboro macho-t csinál a flaszteron felnövekvő középiskolásból stb. És a „dolog” működik, nem is bánjuk legtöbbször, hogy így van, hiszen önként, egyéni döntésünkkel szállunk be a játékba.

Mi legyen azonban a szerviz szolgáltatással, a jogi képviseléssel, a kozmetikussal, az adótanácsadással, az egészségügyi szolgáltatással, a szomszéd iskolá-

1. tábla

A három alapstratégia jellemzői

	Eredményorientált	Partnerorientált	Problémamegoldó
Status	Hierarchikus vezetés	Partnerkapcsolatok	Szakértő
Vezetés súlypontja	Belső K+F	Külső értékesítés	Belső-külső kompetencia kifejlesztése
Ellenőrzés	Hatalmi	Ár	Bizalom
Koordináció	Erős belső	Alacsony	Közepes kétirányú
Teljesítmény kialakítás	Árbevétel, új megoldás	Vevői elégedettség Ismételt vásárlás %-a	Innovatív megoldások aránya a jelentős feladatoknál
Szervezeti forma	Felülről-lefelé	Alulról-felfelé	Egyéni tervezés
Szervezeti rugalmasság	Alacsony	Közepes	Magas
Tulajdonlás	Többnyire külső	Belső	Belső
Kulcs-erősség	Szervezeti ellenőrzés	Személyes ellenőrzés	Szervezeti és személyes ellenőrzés
Sebezhetőség	A megoldás elavulása	Vevő elpártolása	A kompetencia elavulása Az innovatív képesség elvesztése
Stratégiai irány	Célpiac	Cél kliens	Cél projekt megoldandó feladatok

Forrás: B.R. Lowendahl: J.m. 126.o.

val, ahová esetleg nem adjuk be a gyerekeket? Ezeknél és még számos szolgáltatónál akkor nevezünk professzionálisnak a szolgáltatót, ha magasan kvalifikált egyének nyújtják a szolgáltatást, megkülönböztethető, egyéni vevő kiszolgálással, szubjektív (személyes) minőség ellenőrzés mellett.

Feltételezhető a bizalom megléte a szolgáltatási folyamatban a partnerek között, illetve a szolgáltató részéről az erőfeszítések jelentős része ennek megszerzésére irányul. Mivel minden vevő különböző, ezért a nyújtott szolgáltatás magas szintű kreativitást feltételez, hiszen – ha csekély mértékben is, de mindig mást vagy másként kell szolgáltatni.

A folyamatjellegű teljesítmény pedig azért igényel személyes ellenőrzést, mert nem egy automata gépsor végén csusszan ki a mindig precíz, méret-azonos végeredmény. A mosoly, a bizalomgerjesztő hozzáállás és munkavégzés egyébként is nagyon nehezen standardizálható, szemben a sült krumpoli hőmérsékletével. (Egyébként, megpróbálták, de az úgynevezett mosolytréningek nem váltak be, így ma már nem is alkalmazzák.)

Megállapíthatjuk tehát, hogy a stratégia legfőbb mozgató ereje a szolgáltatások területén az ember. A

szolgáltatási folyamatban résztvevő egyedi, megismételhetetlen egyéniség, a maga felkészültségével, hozzáállásával, vevőismeretével.

A szolgáltató vállalkozások stratégiai alaptípusai, amelyek megfelelő szervezeti keretet adnak a fentebb jellemzett munkatársaiknak, a következők lehetnek: partner orientált, eredmény vagy megoldás orientált, problémamegoldó, kreatív.

A stratégia tehát ezeknek megfelelően épülhet, partnerorientált speciális tudásra, képességekre. Egy jól kidolgozott működőképes modell alkalmazására, adaptív értékesítésére, illetve nagy tapasztalatú és tudású szakértők kreatív problémamegoldó képességére. Ezen alapstratégiák bizonyos arányú együttléte nyilván elfogadható, de indokolatlan változtatgatása vagy tisztázatlansága súlyosan rontja a hatékonyságot, ezáltal a versenyképességet (sőt az eredményességet) is.

A három stratégiai megközelítés egyes jellemzőit szemléletesen gyűjtötte egybe a témakört kutató Lowendahl¹. (1. tábla)

Ha marketing szempontból közelítünk a bemutatott három alapstratégiához, az alábbiakat kell hangsúlyozni:

¹ Bente R. Lowendahl: *Stratégia Management of Professional Service Firms* Copenhagen Business School Press, 1997

1. Partner orientált stratégia

A szolgáltató cégnek különleges képességekkel kell rendelkezni a cél partnercsoport feladatainak, igényeinek, személyi állományának ismeretében. *Partnerkutatás.*

Folyamatosan bővítenie kell kiszolgálási potenciálját a célcsoport felé mind mennyiségi, mind minőségi értelemben. *CRM alkalmazása.*

Személyi állományát a partnerorientált igényeknek megfelelően kell folyamatosan bővítenie, mintegy megelőzve a kiszolgált vállalatot. A fiataloknak viszonylag hosszabb betanulási időt kell biztosítani. Fő erőssége a célpiacon megszerzett referenciák prezentálása, és a jó hírnév. Rendszeres és alapos vevői elégedettség vizsgálatok lebonyolítása. A vezető munkatársak személyes kapcsolattartása rendszeres és intenzív az újabb együttműködési területek felkutatása céljából.

2. Eredményorientált stratégia

A szolgáltató cég átfogó képességek és megoldások kidolgozására koncentrál. Generál módszerek és megoldások garantált out-put-al. A vállalati növekedés alapja újabb és újabb vevőcsoport felkutatása és meggyőzése a „termékek” számára. Fő erősség: a szervezeti képesség, a számítógépes software és annak adaptációja, egy vizsgálati módszer, egy eredményorientált folyamat kidolgozása. Erős K+F az új megoldások kidolgozására, és a szakmailag is erős sales force az értékesítésre. Erős szervezeti imázs kialakítása, jó hírnév a saját fejlesztésű szolgáltatási termékek eredményességében.

3. Problémamegoldó stratégia

A szolgáltató fő működési területe az innovációt igénylő vevőkör kiszolgálása jelentős versenyelőnyökkel. Független, magasan képzett, kompetens

szakértői állomány a jelentős nagyságrendű és bonyolultságú kihívások kezelésére a kiszolgált vállalatnál. Erős szervezeti támogatottság biztosítása. Szakértői, személyes jó hírnév kiépítése. Nyilvános szereplés a médiákban, tudományos szervezetekben. Az üzleti kapcsolatok építésében és megtartásában az egyéniség dominál a szervezeti kompetencia gyenge, jelentős koordináció mellett.

A VEZETÉS SÚLYPONTJA

Összefoglalásul megállapítható, hogy a szolgáltató vállalkozások jellemzőit illetően lényeges különbségeket kell tennünk a hagyományos termékkibocsátó vállalkozásokhoz képest. A szolgáltató vállalkozások stratégiájában fontosabbnak tűnik a prioritások alkalmazása és érvényesítése, mint a versenypozíciók hagyományos kezelése, vagy a hagyományos stratégiai tervek készítése. A prioritások jól eligazítanak az eredményre vezető, gyakran nagy önállóságú döntésekben. A sikertényezőket jórészt a vállalkozás kritikus folyamatainak jellemzőiben találhatjuk meg, amelyeket folyamatos kreatív felügyelettel kell követni és támogatni.

A felügyelet sokkal inkább jelent gyakori interakciót és nyílt kommunikációt, mint hagyományos ellenőrzési, beavatkozási akciókat. Kiemelt jelentőségre tesz szert a kompromisszumra való képesség, a konszenzus a prioritások kialakításában.

Végül a vezetés súlypontja, művészete abban rejlik, hogy folyamatosan egyensúlyt teremtsen a szolgáltató egyének autonómiája és a következetes, imázsépítő vállalati magatartás hosszabbtávú kiépítése között.

A szerző egyetemi docens a Miskolci Egyetem Marketing Intézete marketing stratégia és kommunikáció tanszékén

HIRDESSZEN LAPUNKBANK!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: info@marketingcentrum.hu