

A szolgáltatások fejlődésének új irányai

Hiába is próbálkoznánk meg vele, egyikünk sem tudja kivonni magát az egyre újabb – azaz szebb, több funkciót ellátó, biztonságosabb, megbízhatóbb, gazdaságosabb stb. – termékek hatása alól.

A tehetősebbek azonnal cserélnek, ha megjelenik az új generáció a szórakoztató elektronikában, a számítástechnikában, a gépkocsiban, a divatfazonokban és színekben. A szerényebb lehetőségűek is számon tartják a változásokat, tervezik a cserét, bár számukra ez csak az új termékek bevezetésének időpontjától eltelt rövidebb-hosszabb idő elteltével válik lehetővé. Jól tudják ezt a gyártók marketingszakemberei, akit egyre nagyobb ráfordítással igyekeznek feltárni a potenciális vásárlói rétegek méretét, vásárlási szokásait, márkahűségét, fizetőképességét, hogy megfelelően célzott marketingakciókat indíthassanak. Kiemelhetik termékeik előnyös oldalait a versenyben. Egy-egy versenyparaméter piactudatos megtervezésével megfelelő municiót adhatnak a marketingakciókat tervező szakemberek kezébe. Egy árumintavásár, reprezentatív bemutató vagy egy kiállítás módot nyújt arra, hogy bemutassuk az új „csodát”, hogy testközelbe hozzuk, tapinthatóvá és kipróbálhatóvá tegyük, hogy félre nem érthető módon vágyat ébresszünk az új termék birtoklása iránt.

A termékvilág, amiben élünk

Vágyat érzünk, hogy megmutathassuk:

Nézzétek, nekem már van egy új, esetleg éppen a legújabb termékem.

A termék a felhasználónak számos, bár jellegében sokszor nagyon is eltérő értéket képvisel. A legfontosabb természetesen az a szerep, amelyet funkcionálisan betölt: tárolja a takarmányt, darálja a diót, öltöztet stb. Az az érték, amelyet a társadalmi közegben való felhasználása jelent a tulajdonosnak, jelzésértékű, presztízst növelő lehet. Érzelmileg is kötődhet a termékhez a leendő tulajdonos, de jól ismert egy-egy termék újdonság- vagy ritkaságértéke is.

A szolgáltatásvilág, ahogyan élünk

Egyre több olyan speciális terméket fogyasztunk, amely a korábban bemutatott értékektől eltérő jellemzőkkel rendelkezik. Életünket alapvetően befolyásolják, át- meg átszövik azok a szolgáltatások, amelyek meghatározzák életünk minőségét. Elérhetetlenségük kínzó hiányként jelentkezhet. Gondoljunk csak egy bankhitelre, egy megfelelő fogorvosi kezelésre vagy egy eredményes orvosi kivizsgálásra, esetleg kórházi kezelésre. De gondolhatunk személyes vagy vagyoni biztonságunkra, környezetünk állapotára: beleértve a természetes környezet helyzetét, valamint az adminisztratív ellátó, szabályozó környezetet. Alacsony minőségük közérzet- és hangulatromboló, ami kihat akár munkavégző képességünkre, emberi kapcsolataink színvonalára is.

Fizetőképes kereslet keletkezik, illetve gyors ütemben bővül tehát azokon a szolgáltatási területeken, amelyek nem juttatnak a tulajdonunkba gyakorlatilag semmit, mégis meghatározzák mindennapjainkat.

Növekvő mértékben jelentkeznek tehát:

- a segítség iránti igény,
- a megjavítás iránti igény,
- a biztonságos környezet iránti igény,
- az egészség megtartása iránti igény,
- az eredményes oktatás iránti igény,
- a jó hangulat megteremtése iránti irány,
- az igényes kultúra iránti igény,
- a szabadidő tartalmas eltöltése iránti igény.

A szolgáltatások súlya, szerepe a munka világában

Hazánkban napjainkban vagyunk tanúi a szolgáltatások terjedésének, dinamikus fejlődésének. A piaci cserre tárgyaként, áruként egyre nagyobb súllyal szerepel az információ. Már számunkra is egyre kevésbé fikció az „információs társadalom”, ahogyan Jon Naisbitt jellemezte az USA társadalmát már évtizedekkel ezelőtt.

Az adatkezelési, információszolgáltató iparágak, valamint a vendéglátás soha nem látott mértékben fejlődtek. Nagyon jellemző erre az időszakra, hogy a McDonald's-nak több alkalmazottja van, mint az U.S. Steelnek. A szolgáltatás már nem egy mellékterméke a termékvilágnak, amelyik úgymond nem termel új értéket, „csak körbeforgatja a pénzt”, hanem saját jogán motorja a gazdaságnak.

A szolgáltatás-túlsúlyú gazdaság, ami felé mi is rohamléptekkel haladunk, nem azt jelenti, hogy kevesebb terméket állítanak elő és fogyasztanak majd, hanem azt, hogy egyre kevesebb ember szükséges a megtermelt javak – legyen az mezőgazdasági vagy ipari termék – előállításához. A vállalkozások számára ez azt jelenti, hogy a növekedés, a profitbővülés lehetősége a szolgáltatások területén lesz található. Munkavállalói oldalról viszont rá kell jönnünk, hogy az új állások számosabb részét is a szolgáltatások területén kínálják majd.

A „posztindusztriális társadalom” (Daniel Bell, Harvard) tehát nem ipar, vagy ipari termék nélküli társadalmat jelent – sőt egyre több és jobb terméket fogyasztunk majd –, hanem azt, hogy a hagyományos termékvilágot jelentő termékek előállításával egyre kevesebb dolgozó foglalkozik majd. Megszívlelendő számunkra, egy közép-európai kis ország számára, hogy az USA-ban az ezredfordulóra a szolgáltatások területén dolgozik majd az összes munkavállalók 88%-a (K. Albrecht – R. Zemke: Service America!)

Tegyünk próbát, ajánlják a szerzők. Nyissuk fel hátridő naptárunkat és tekintsük át a bejegyzéseket. Valószínűleg az alábbiakhoz hasonlót fogunk tapasztalni: hajvágás, biztosítás, vízvezeték-szerelés, szemüvegkészítés, mozijegy, éttermi helyfoglalás, szerviz.

A stratégiai szövetségek hatása a piaci eredményeségre

Vállalataink technikai környezetének gyors változása, valamint a gazdasági-piaci verseny intenzitásának fokozódása gyakran olyan strukturális változást, adaptálási követelményeket támasz, amelyeknek a gazdálkodó szervezet saját forrásaival nem tud megfelelni. Az innovációs ciklusok lerövidülései sok területen nem teszik lehetővé a bevezetett új termékek megtérülését a ciklusidőn belül.

A gazdaságos vállalati-termelési méretek sok esetben akkorák, hogy a vállalat által kiépített és elérhető piacok nem teszik lehetővé a gazdaságosan megtermelhető termékmennyiség értékesítését.

Az új – esetleg új generációs – termékek kutatási-fejlesztési költségei meghaladhatják egy-egy vállalat lehetőségeit.

A vállalat lemaradását, szélsőséges esetben tönkremenetelét, az előbbieken körülírt jellemzőkkel megha-

tározott versenyben elháríthatják egy megfelelően megválasztott stratégiai szövetséggel. A stratégiai szövetség mindig a komparatív előnyök kihasználása alapján jöhet létre. Ez újszerű és nem kis feladatot jelent a stratégiai szövetséget kereső vállalkozás számára.

A stratégiai szövetség létesítésének követelményei

A legáltalánosabb motivációk egy stratégiai szövetség hátterében:

1. Hogy a partnerral egy kívánatos gazdasági méretet és tudást érjenek el.
2. Hogy elnyerjék azokat az előnyöket, amelyeket a partnervállalat elért, a technológiában, a piacszerzésben, a tőkében, a termelési kapacitásban, a termékekben vagy a munkaerőben.
3. Hogy csökkentsék a kockázatot, annak megosztásával elsősorban a tőkeszükségletben és a K+F-ben.
4. Hogy ellássák a piacot az érett piacról való kapacitáskivonás esetén.

Kiemelkedő motivációk lehetnek:

- A piac elérésének meggyorsítási igénye, ui. napjainkban a piaci kezdeményezők (innovátorok) jutnak a legjelentősebb versenyelőnyhöz. Egy technológiailag fejlett, új termékkel rendelkező vállalat gyakran csak akkor tudja kihasználni ezen előnyeit, ha egy erős piaci pozícióval, hozzáférési lehetőséggel rendelkező vállalattal szövetkezik.

- Lehetőséget jelenthet a partnereknek azon szinergikus hatások kihasználása, amelyet az eszközök közös használata (pool) vagy a folyamatok racionalizálása, ill. a rendszerfejlesztés nyújt.

Együttműködő stratégiák, a stratégiai szövetség formái

Az együttműködésben rejlő előnyök legalább akkorák lehetnek, mint amit a kimunkált és működő verseny-



előnyök jelentenek egy versenysztratégia esetén. Tanulságos kategorizálni az együttműködési lehetőségeket azok integrációjának szintjei szerint (Faulkner, 1995).

A piacokhoz közelebb álló megoldásoknál az ármechanizmus, míg a hierarchia magasabb szintjén a szervezeti együttműködés a domináló. A köztes megoldásoknál számos szervezési megoldása lehet az integrációnak. Ezek mindaddig jól funkcionálnak, ameddig a partnerek kölcsönösen megtalálják számításaikat. Egy egyszerű elosztási együttműködés – siker esetén – gyakran fejlődhet tovább magasabb szintű együttműködéssé. Egy hálózati kapcsolatban az egyik partner gyakran a másik fél által ellenőrzött forrásoktól függ. A közös források számos előnyt jelentenek, azonban a partnerek részben elveszíthetik a jövőt formáló önálló képességeik egy részét, illetve növekvő mértékben függenek a másik partner aktivitásától. Az integráció lassulása lehet például a korábbi licenc-együttműködés átalakulása alvállalkozói hálózattá.

A licenc-együttműködésben – ahol a licencet adó és vevő az egyes tevékenységek szempontjából működik együtt jól meghatározott területeken – azonban megtarthatják elkülönült identitásukat és tulajdoni helyzetüket. Ahol az árgyüttműködések felváltják az együttműködési szabályokat, ott beszélhetünk formálisan stratégiai szövetségről. Gyakran feltételezik, hogy egy bizonyos együttműködési formához egy bizonyos szervezési megoldás tartozik meghatározott tevékenységek vagy körülmények megléte esetén. Az egymáshoz rendelt megoldások elmulasztása azonban nem jelent feltétlenül sikertelenséget, hiszen ezek nem mereven kezelhető kategóriák. A meglévő versenyelőnyök ezek hiánya esetén is jól működtethetik az együttműködést, megfelelő pénzügyi eredményt biztosítva.

A sikeres stratégiai szövetség és vezetésének jellemzői

A stratégiai szövetség a szervezetek közötti együttműködés olyan formája, ahol a partnerek befektetnek a hosszú távú közös fejlesztésbe és a közös orientáció jellemző rájuk (Mattson, 1988).

Az együttműködő stratégiai szövetségesek felhagynak az egymás közötti versennyel a meghatározott üzleti területeken – aktivitásokban –, és kooperatív stratégiát alakítanak ki. Az együttműködő szövetségesek eredményessége legszembetűnőbben az erőforrások allokálása hatékonyságában mutatkozik meg. A stratégiai szövetség természetesen jelentős kockázatot is hordoz magában, hiszen a szövetségesek az együttműködés során beleláthatnak egymás titkaiba. Sokkal részletesebben megismerik egymás erősségeit és gyengéit. Egy stratégiai szövetség „elhasználásával”, a közös célkitűzések és céllelések

feladásával a korábbi szövetségesek többet árthatnak egymásnak, mint a legkeményebb korábbi versenytársak. A szövetség folyamatos ápolása, a közös érdekek és értékek gyakori meghatározása és kommunikálása mindenkor kiemelkedően jelentős vezetői feladat.

A stratégiai szövetség megkötésénél figyelembe kell venni az alábbi várható sikertényezőket:

- Képessé kell válniuk a partnereknek arra, hogy megtanulják a másik partnertől mindazt, ami a saját gyakorlatukból, eszköztárukban hiányzik.
- Érzékenység a vállalati kultúrák különbözőségére, mivel ezek fejlődési lehetőségeket hordozhatnak, újszerű megközelítések által.
- Ahhoz, hogy valóban tanulhassunk a partnertől, szükséges a partnerek elhatározása a tudás átadására. A bizalom, az együttműködési készség, a rugalmasság attitűdjének kialakítása a személyes kapcsolatok fejlesztésében.
- A partnerek olyan kiválasztása, hogy egymás eszközeit és képességeit kölcsönösen kiegészítsék.

Gyakran azonban a különböző szervezeti felépítés, vezetési kultúra tényleges gátja lehet egy tervezett szövetségnek. Feltételezem, hogy ehhez hasonló korlát állhatta útját az Ernst and Young és a KPMG szövetségének, amely egy tervezett stratégiai strukturális válaszlépésnek készült, a Coopers and Lybrand és a Pricewaterhouse valóban létrejött stratégiai szövetségére (PricewaterhouseCoopers). A „big 6”-ból így nem lett „big 4” a világ legnevesebb és legnagyobb forgalmú pénzügyi auditáló cégeinek kategóriájában. Pedig micsoda előny lehetett volna, ha mondjuk 10-15 országban kölcsönösen igénybe vehették volna a másik által már kiépített infrastruktúrát, üzleti tapasztalatokat, kapcsolati rendszert.

A gazdasági kényszer azonban, amelyet az egyre élesebb piaci verseny kényszerít ki, olyan mértékű is lehet, hogy elhanyagolhatóvá válik a fuzionáló cégek esetleg teljesen különböző kultúrája, vezetési módszere, cél- és eszközzrendszere. Ezek harmonizálása nyilvánvalóan drasztikus módszerekkel történhet csak meg, valamelyik fél erős dominanciájával.

Természetesen a stratégiai szövetség nem a „kényszerházasság” kategóriájába tartozik, ugyanis az ilyen típusú fúziók nem egyenlő felek kompromisszumának talaján, a kölcsönösen felismert közös érdekek mentén jönnek létre, hanem erőből kialakult kényszerpályán mozognak. Egy megfelelő vállalatfelvásárlás persze nem feltétlenül jelent hátrányt, ha ezzel létrejönnek azok az előnyök, amelyeket a korábbiakban tárgyaltunk. Az önálló lét megszűnése legfeljebb csak az irányító néhány felső vezető cse:éjével, vagy autonómiájának korlátozásával jár. Előnyként jelentkezhet viszont a pótlólagos erőforrás-bevonási lehetőség, a

strukturális termék- és termelési rendszerváltoztatás, a piaci kapcsolatrendszer új perspektívájának megjelenése, a munkaerő foglalkoztatása.

A fentiek alapján azt gondolhatnánk, hogy a stratégiai szövetség csak az igazán nagy „játékosok” ügye. Ez persze egyáltalán nem így van. A bemutatott elvek és előnyök hasonlóképpen működnek a szerényebb méretű vállalkozások esetében is.

Ennek példaként álljon itt a következő, véleményem szerint igen sikeres szövetség. A budapesti Szent István körúton évekig tengődött egy rendkívül jellegtelen önkiszolgáló étterem. Néhány éve megjelent az igen jó elhelyezkedésű, de nagyon gyéren látogatott üzleten egy új felírás: Török-Kínai étterem. Elöl a török éttermi pult, hátrébb a kínai rendezkedett be, és közösen használják a rendelkezésre álló asztalokat, sőt a pénztárt is. Nyilván induló vállalkozásként külön-külön csak sokkal szerényebb üzletet bérelhetek volna egy esetleg kevésbé látogatott helyen. A jól megválasztott stratégiai szövetség nyomán létrejött üzlet

igen gyorsan termőre fordult. Ezt mutatják az infrastrukturális fejlesztések, a bővülő és visszatérő vendégkör. A külső szemlélő is észreveszi, hogy kicsinyes méricskélések helyett kölcsönösen segítik, kiegészítik egymást a vendég kiszolgálásában, az üzletmenet apróbb ügyeiben. A vendég pedig egy üzletben eldöntheti, hogy aznap kínai vagy török menüt kíván-e fogyasztani. Ez kellemes izgalom, én is többször hoztam már magam ebbe a kellemes döntési helyzetbe.

A kölcsönös előnyök feltárásának és kihasználásának képessége a stratégiai szövetségben – a vállalkozási kultúra része. Ennek fejlesztése napjaink nagy lehetősége a vevőért folytatott versenyben, a fejlődési célok kitűzésében és megvalósításában, tehát a gyorsan változó gazdasági-technikai környezetben megkövetelt gyakori, sokszor strukturális változások megvalósításában.

*Szerzőnk egyetemi docens a
Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén*



Magyarország egyetlen bankjegy-,
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu