

A győztesek kiválóan szolgáltathatnak

Ki ne szeretne győztes lenni? Még az is győzni akar, aki nem vallja be, vagy adottságai szerények a versenyben. Egy vállalkozás minimálisan kielégítő megoldást akar elérni a piacon: kielégítő jövedelmet az alkalmazottaknak, kielégítő piaci pozíciót, kielégítő fejlődési lehetőségeket a pozíciók jövőbeli megtarthatósága érdekében. Mindezekért azonban versenyben kell maradni és napról-napra meg kell nyerni a vevőt, az együttműködő partnert, a munkatársat. Mindannyian szolgáltathatunk és szolgáltatásokat veszünk igénybe szinte egész nap, és nap mint nap. Egyre nyilvánvalóbb tény, hogy a győztesek, a „talpon maradókat” ezt jól csinálják és gondoskodnak róla, hogy ennek híre keljen, ezt minden érdekelt tudja, értékelje és lehetőleg adja tovább szűkebb és tágabb környezetben. A minőségi szolgáltatás problémamegoldó, teljeskörű, időben érkezik és annyit biztosan ér, amennyiért nyújtják.

Egyre több szolgáltatási termék jelenik meg a piacon technológiailag fejlett információs vagy posztindusztriálisnak titulált társadalmainkban. Az ipar és a mezőgazdaság gyorsan növekvő termelékenysége – köszönhetően a gépesítésnek és az automatizálásnak – relatíve egyre kisebb hányadát foglalkoztatja a munkavállalóknak, mintegy irányítva őket a szolgáltatásiparba, a legkülönbözőbb szolgáltatási területekre.

A szolgáltatás színvonala a *szolgáltatóiparban* életminőség-meghatározó tényező. A szolgáltatást nyújtóknak a *versenyben maradás a kívánatos fejlődési feltétele*, míg a szolgáltatást igénybevevőnek életszínvonalát, komfortérzetét alapvetően befolyásoló tényező. Az *ipari termeléssel kapcsolatos járulékos, illetve kiegészítő szolgáltatás elsőszámú versenyparaméterré vált*. Az innovációs versenyben állva maradókat a technikai paraméterek viszonylagos kiegyenlítetttségét, homogén színvonalát biztosítják mind a piacra kerülő termékek, mind a technológiai, gyártási rendszerek tekintetében. A vevő megtartásáért vagy megnyeréséért folytatott verseny megkülönböztető területei tehát a termékhez kapcsolódó szolgáltatások lettek. Az értékesítés előtti, az eladási aktushoz kapcsolódó és az eladás utáni

szolgáltatás változatos, gyakran ilyen kreatív, újszerű formái alakultak ki. A legjobb eladók megtanultak a vevő, a felhasználó fejével is gondolkodni.

A legjobb vállalatvezetők megtanulták azt, *hogyan kommunikáljanak munkatársaikkal*, hogy azok minden szinten és vállalati területen vevőorientáltak legyenek. Amikor a vevő azt érzi, hogy az ő problémáját akarják és tudják megoldani. Érdeklődéssel és megfelelő szakértelemmel fordulnak felé és nyilvánvalóvá válik, hogy magas szinten fogják nyújtani az igényelt szolgáltatást. A vevőben jó benyomást kelt, ha a cégével azonosul, megfelelő elkötelezettségű frontemberrel találkozik, hisz ezzel valamilyen közös platformon találkoznak, ha más természetű is a céggel kialakított kapcsolat.

A piac megszerzése és megtartása

A vásárló megnyerése és megtartása egyformán fontos, bár egymástól eltérő jellegű és intenzitású feladat a szolgáltató vállalatok számára. Ahhoz, hogy a vevő látóterébe kerüljünk a megfelelő helyen, a megfelelő formában láthatónak és hitelesnek kell lennünk. Természetesen sokat segít a sikeres múlt a már megtapasztalt szolgáltatási színvonal és terjedelem.

A megszerzett bizalmat befektetett tőkeként kezelhetjük. Ha már évtizedek óta piacon vagyunk elismert minőségű termékünkkel, akkor bár lényegesen könnyebb a helyzetünk – hiszen csak gondosan ápolnunk kell kialakult arculatunkat, piaci jó hírünket –, mégsem mentesülünk a szolgáltatásminőség folyamatos ellenőrzésének, fejlesztésének és bevezetésének állandó feladata alól. Az új belépők még azonos vagy jobb feltételek esetén is lényegesen nehezebb helyzetben vannak, hiszen bizonyítaniuk kell felkészültségüket, elszántságukat a vevő problémáinak megoldására. Elsősorban azokat a szakmai fórumokat kell megtalálniuk, ahol ha szerepelnek a megfelelő „előszűrők”, jelzik a potenciális vevőnek a szakma valamilyen szintű elismerését. Ezek lehetnek szakmai konferenciák, az üzleti vagy vezetési szakirodalom. A kívánatos elméleti és gyakorlati felkészültség bizonyítása az új belépő szá-

mára egy olyan átütő prezentációval lehet főleg sikeres, amelyben meggyőzően bizonyítja valamilyen megkülönböztető erősségét, eredetiségét. Ezáltal megszerezheti a hön kívánt első önálló partnereket, akik majd referenciaként erősítik további erőfeszítéseit.

Mind a már sikereket elért régi szolgáltatóknak, mind az ambiciózus új belépőknek ajánlhatók az alábbi alapelvek:

1. Hosszabb időtávon való gondolkodás

Természetesen le kell győzni a mindenkori akadályokat, az eredményt, likviditást lehetőleg minden időszakban biztosítani kell. A tartós siker azonban a holnap vevőjének mai megteremtésétől függ.

2. Kapcsolatépítés a lehetséges vevőkkel

Biztosítva ezáltal, hogy ha szüksége lesz rá, nyilvánvalóan ránk gondoljon, mivel ismerjük céljait, megoldandó problémáit.

3. A megfelelő helyen a megfelelő időben

Sokat árthat, ha alkalmatlan időben ajánljuk szolgáltatásunkat, de csodákat tesz a jó időzítés, hisz már azzal is bizonyítjuk felkészültségünket, ha tudjuk: mikor és hol van szükség speciális termékünkre, szakértelmünkre.

4. A szolgáltató azonosítása

Látszólag nyilvánvaló igazság, de gyakran jelent problémát az identitás-zavar. Gyakran magunkban sem tisztázzuk, hogy kik vagyunk, mit csinálunk, mi-ben különbözünk azoktól, akik hasonló területen szolgáltatnak. Ebben az esetben nem lehet eléggé meggyőző a fellépésünk, bizonytalan a kommunikáció tartalma és stílusa.

5. A vevő tájékoztatása és képzése

A vevő igényli a vásárlás előtti tájékoztatást, a nem kioktató, de segítőkész és meggyőző képzést. Be kell tudni mutatni, hogyan közelítjük meg a problémáját, milyen megoldási módszereket alkalmazunk és mit várhat reálisan a megrendelő a munkánk eredményétől.

6. A szolgáltató beállítódása

A vevők problémáik megoldását várják el tőlünk, ezáltal egyfajta biztonságot is vásárolnak. Pozitívan a „meg lehet oldani” személyiségekre reagálnak. A kulcsszó a „természetesen”, mivel a vevő ezt akarja hallani.

Vannak ötleteink, megosztjuk az információkat a vevővel, van szaktudásunk, energiánk és időnk a megoldásra. Partnernek tekintjük a vevőt, minden lehetséges módon biztosítjuk, hogy érdekeltek vagyunk a hosszabb távú együttműködésben. Ezáltal nem csupán bizalmat ébreszthetünk, hanem gyakran barátot szerzünk, függetlenül attól, hogyan változik környezetünk és hogyan alakul a verseny.

A szolgáltatási vállalkozás vezetésének ajánlatos figyelembe vennie egy USA-beli felmérés* eredményeit.

- Egy átlagos vállalkozás 96%-ban nem értesül az elégedetlen vevőkről.
- A panaszt tevő vevők sokkal inkább visszatérnek a vállalathoz, mint akik nem panaszkodnak, még ha a problémájukat nem is oldották meg megelégedésükre.
- Azok a vevők, akiknek valamilyen kifogásukat regisztráltak, 54–70%-ban ismét igénybe veszik a szolgáltatást, ha panaszukat megoldják.
- Egy átlagfogyasztó, akinek problémája volt egy szervezettel, 9–10 embernek említi az esetet, 13%-uk viszont több mint 20 embernek elmeséli.
- Egy fogyasztó, akinek megoldották a problémáját, átlagban 5 embernek elmondja, hogy hogyan foglalkoztak vele.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vevő elfogadja azt, ha a szolgáltató hibázik, de különösen értékeli azt, ha korrigálják a hibát. Ez esetben loyaltása is megmarad. Sőt már az is egyfajta ragaszkodás, ha panaszkodik, hiszen az együttműködés folytatását választotta és nem az egyértelmű elfordulást a szolgáltatótól. A számok beszédesen mutatják: milyen fontos a szolgáltató vállalkozás szempontjából egy jól kiépített rendszer és annak megfelelő reagálása a felvetődött problémákra.

A szolgáltató vállalkozás jellemzői

A versenyképes szolgáltató vállalkozás kulcskérdése a megtervezett, illetve kivitelezett szolgáltatási minőség. A szolgáltató szervezetnek ennek biztosításához elsősorban az alábbi három területen kell versenyképes adottsággal rendelkeznie:

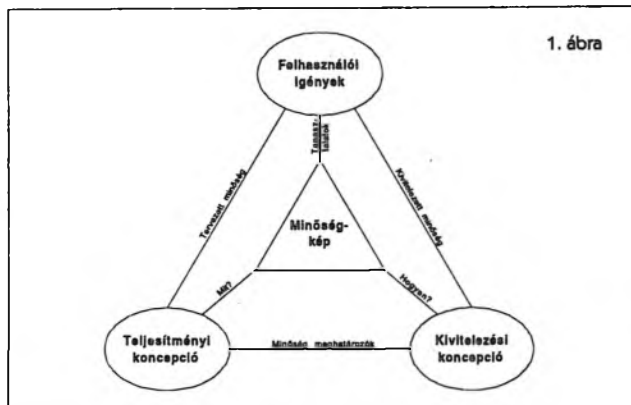
1. Szolgáltatási stratégia (termékfejlesztés, vevőkör).
2. Vevőorientált szolgáltató személyzet (a vevő helyzetét értő, igényét nyomon követő és kielégítő, a kívánatos attitűddel kommunikáló).
3. Vevőbarát rendszer (a frontemberek és a háttér-személyzet együttműködése a vevő igényeinek kielégítésében).

A szolgáltatásmenedzsment főbb meghatározó jellemzőit összefüggéseikben tanulmányozhatjuk az 1. ábrán.**

A szolgáltató versenyben elfoglalt helyzetét, piaci sikereit és jövőbeli kilátásait a *nyújtott szolgáltatás minőségképe* jelentős mértékben meghatározza.

* White House Office of Consumer Affairs, Washington: Technical Assistance Research Programs (TARP). Idézik: K. Albrecht - R. Zemke: *Service America című könyvükben*. 1985. Homewood, Illinois. Dow Jones - Irwin.

** A. Lehman: *Dienstleistungsmanagement*, 1993. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 90.



A menedzsment döntéseinek ennek kialakítása, ill. javítása érdekében arra kell irányulnia, hogy

- megismerje a felhasználói igényeket, a célpiacon,
- a vevő helyzetének, megoldandó problémájának körülményeit, a kívánt szolgáltatás jellegét, természetét, a szolgáltatástól elvárt minőségi jellemzőket, beleértve az időtényezőt is,
- teljesítménykonceptiót dolgozzon ki,
- kitérve a nyújtandó szolgáltatás terjedelmére, az egyes szolgáltatási elemek minőségének követelményeire, a szolgáltató kommunikációs és etikai normáira,
- ellenőrizze a nyújtott szolgáltatást
- a kidolgozott teljesítményi koncepcióval szembesítve, a vevő mennyiségi és minőségi igényeivel összefüggésben, a magatartási és etikai normákat tekintve.

A menedzsment művészete lényegében a felvázolt összefüggésrendszer dinamikus egyensúlyának megteremtéséből áll. Bármelyik tényező jelentősebb változása ugyanis a rendszer egyensúlyvesztésével és ezáltal a piaci versenyképesség csökkenésével járhat. A vezetésnek – érzékelve a bemutatott kapcsolatokban kialakult jelentős, már beavatkozást igénylő eltéréseket – be kell tudnia avatkozni a kielégítő rendszerműködés megteremtése érdekében. Ez a kivételes beavatkozás azonban egyes gyorsan fejlődő, versenyintenzív területen már nem elégséges. Itt a szolgáltatónak – megelőzve a felhasználói igények megjelenését – olyan új megoldásokat kell kidolgoznia, amelyekre megteremthető a fizetőképes kereslet és versenyelőnyt jelent a későbbi versenytárs követőkkel szemben. A szolgáltatási innováció viszonylag gyorsan lemásolható, de kétségtelen előnyt jelent az eredeti gondolat, majd gyakorlat korai publikálása. Az innovátor piaci jó hírneve, imázsja hosszú távon érvényesülni fog és versenyelőnyt jelent akkor is, ha megoldásait a versenytársak már lemásolták és bevezették a piacon.

ritkábban valamilyen technikai megoldás közbeiktatásával. A marketing legfőbb feladata az együttműködő partnerek, emberek hosszabb távú kapcsolatának építése, az adok-kapok használatát és minőségének bázisán. Ennek színvonala építi a vállalkozást, teszi alkalmassá a piaci versenyben való helytállásra, a fejlődésre.

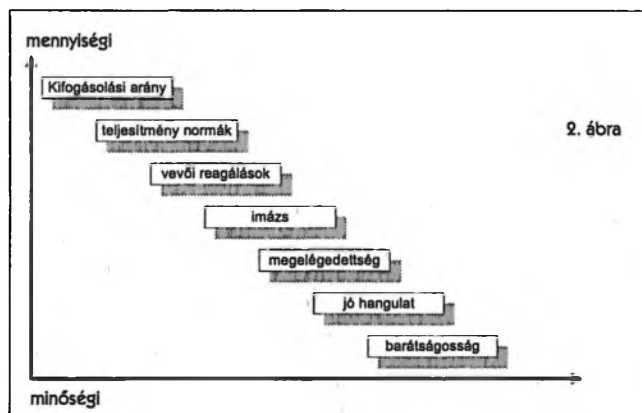
A sikeres vezetés látókörében mindig jelen vannak:

A vevő hűsége	⇒	A vállalkozás eredményessége és növekedése
A vevő megelégedettsége	⇒	A vevő hűsége
A nyújtott árak	⇒	A vevő megelégedettsége
Az alkalmazottak teljesítménye	⇒	A nyújtott árak
Az alkalmazottak hűsége	⇒	Az alkalmazottak teljesítménye
Az alkalmazottak megelégedettsége	⇒	Az alkalmazottak hűsége
A vállalkozás minősége	⇒	Az alkalmazottak megelégedettsége

A szolgáltatási színvonal mérhető

Kétségtelenül összetettebb és nehezebben pontosítható, értékelhető feladattal van dolgunk, mint a hagyományos termékek kibocsátása esetén. Nem mondhatunk le azonban a szolgáltatásminőség mérésének számos rendelkezésre álló megoldásáról. A mérések eredményei, illetve összefüggéseikben történő kiértékelésük fontos a vezetés alapinformációi a szolgáltatási színvonal fejlesztése érdekében.

Az adatokat mennyiségi és minőség jellemzők mentén mérhetjük:



A szolgáltatási színvonalat – az elengedhetetlen technikai adottságok mellett – munkatársaink képzettsége, gyakorlata, motiváltsága és attitűdje, összességében a vállalati kultúra alapvetően meghatározza.

Középpontban az emberi kapcsolat – szemben a forgalommal

A szolgáltatási termék valamilyen módon az emberi kapcsolatban értékesül. Gyakran szemtől-szembe,

Szerzőnk egyetemi docens,
Miskolci Egyetem, Marketing Tanszék