

Szolgáltatások a vállalatban belül és a vállalatközi üzleti kapcsolatban

A vállalkozások célja, hogy erőforrásaik racionális és hatékony megszervezésével, a piaci versenyben helytállva eredményeket érjenek el. Ha profán akarok lenni, akkor azt mondom, hogy profitot termeljenek. A cél lényegében valóban erre a szintetizált mutatóra vezethető vissza, azonban a problémakör szerencsére sokkal árnyaltabb. A tulajdonos és a felső vezetés a tehetségének és adottságainak megfelelő anyagi jólétet akar teremteni magának és szűkebb környezetének, továbbá legtöbbjük – az elhivatottak, a tehetségesebbek – „nyomot” kívánnak hagyni maguk után. A legtöbb, névvel is fémjelzett vállalkozás „szobrot kíván állítani”, s ezzel a régebbi korok lovon ülő hadvezéreinek dicsőségével vetekszik, csak most nem a vassal-vérrel, hanem a minőséggel, árral, reklámmal, PR-rel, tarkított és borított csatatéren. Vajon nincs-e ilyen „szobra” Henry Fordnak, Lee Iacoccanak, a Soros fivéreknek, Béres Józsefnek, Somodi Imrének, Széles Gábornak és hosszan sorolhatnám a sort.

A vezetői hálózat tagjai – akik már számosan lehetnek egy nagyobb vállalatnál, és akik ambícióján, tudásán, identitásának szintjén nagyon sok múlik egy vállalatnál – egy sikeres, jó csapathoz akarnak tartozni, amely törődik szakmai sikerességükkel, kielégítő biztonságot nyújt és versenyképes jövedelmet biztosít, megfelelő csereértékben munkájukért.

A dolgozók elsősorban biztonságot akarnak a vállalatban és kielégítő jövedelemszintet, jó megélhetést. Mindezen célok – érdekek – eredmények bonyolult rendszere a vállalat. A minden érdekelt résztvevő számára kielégítő megoldás folya-

matos keresése és megtalálása a vállalatvezetés érdekei tudománya és művészete.

Szolgáltatások a vállalatban belül

Az értékek célirányos cseréje, egymáshoz rendelése, aggregálása a vállalatban belüli szolgáltatási tevékenységként is felfogható, illetve kezelhető. Tehát:

- a felső vezetés kielégítő információt szolgáltat, differenciáltan a különböző szintekre a vállalati stratégiáról,
- a műszaki fejlesztés technikai színvonaláról és az innovációs célokról, tervekről, akciókról,
- a kereskedelem a piaci célokról, tervekről, akciókról,
- a pénzügy a finanszírozási lehetőségekről, korlátokról,

- a termelés a gyártási tapasztalatokról, lehetőségekről,
- a vevőszolgálat, a felhasználói tapasztalatok alapján, visszajelzéseket ad a termelésnek, a műszaki fejlesztésnek.

Be kell látnunk, hogy ez a belső szolgáltatási igény jogos és a piaci versenyben való sikeres helytállás egyik fontos tényezője. Nem véletlenül számít az USA-beli menedzserek minősítésénél legnagyobb súllyal az, hogy milyen „csapatember” az illető. Kis absztrakcióval mondhatjuk, hogy milyen színvonalú szolgáltató: azaz igényli, kéri-e mások információs szolgáltatásait, nyitott-e, kész-e maga is ilyen szolgáltatások nyújtására. Természetesen egy



A legtöbb, névvel is fémjelzett vállalkozás „szobrot kíván állítani”, s ezzel a régebbi korok lovon ülő hadvezéreinek dicsőségével vetekszik.



Nem véletlenül számít az USA-beli menedzserek minősítésénél legnagyobb súllyal az, hogy milyen „csapatember” az illető.

Kis absztrakcióval mondhatjuk, hogy milyen színvonalú szolgáltató.



jól szervezett és irányított vállalatban ez nem lehet csupán egyéni belátás, vagy kezdeményezés kérdése. Hiszen a hierarchikus struktúra, az autokratikus jegyeket sem nélkülözhető irányítási rendszer meg kell hogy követelje az együttműködés egy kívánatos szintjét. A gyakorlatból tudjuk azonban, hogy számos nehézség, akadályozó tényező hátráltatja az együttműködést, belső szolgáltatást.

Soroljuk itt fel a legjellemzőbbeket:

- a fejletlen vállalati kultúra, a „mi” típusú jó hagyományok hiánya,
- egészségtelen mértékű belső rivalizálás miatt az információk elhallgatása,
- a csekély vállalati identitás, az állandó kifelé tájékozódás, az érdekeltségi és ösztönzési rendszer hiányosságai következtében,
- a kölcsönösség hiánya, az „úgy kérek, hogy nem adok” gyakorlata, a belső együttműködési érdekek fel nem ismerése, vagy az ilyen képességek, illetve készségek hiánya,
- az erősen tekintélyelvű vezetési rendszer, amely döntően kényszereket működtet, az esélyeknek szerény teret engedve,
- a képzési rendszer hiányosságai.

A vállalatban belüli szolgáltatások kívánatos fejlődését segíti az a vezetés, amely értékeli a nyitott, kezdeményező, ambíciózus személyiségeket. Szerencsés, ha a formális struktúra – tehát a kinevezések, előléptetések rendszere is – támogatja őket, abban az esetben, ha a saját elemi érdekek felismerésére épülő együttműködési akarattal és készséggel is párosul. Jól tudjuk azonban, hogy a formális, azaz szabályozott és írásban is rögzített, kinevezett vezetők által működtetett rendszer mellett működik egy informális struktúra is. Igen nagy hatása van az ebben a rendszerben lezajló kölcsönös szolgáltatások meglétének és minőségének a vállalat eredményességére.

Az egyéni sikereket és teljesítményeket az informális rendszer is díjazza a maga módján, ami éppen olyan sikerélményekhez vezethet, mint a formális szervezet értékítélete.

Nyugodtan kijelenthetjük, hogy a sikeres vállalatot, melyben a belső szolgáltatások jól támogatják mind a célratartást, mind a hatékonyságot, a formális rendszer átgondolt felépítése és működtetése, valamint az informális szervezet bátorítása, trenírozása jellemzi. Egy ilyen szemléletű és gyakorlatú vállalat kifelé magas identitásszintet kommunikál, jó csapat

”

A formális, azaz szabályozott és írásban is rögzített, kinevezett vezetők által működtetett rendszer mellett működik egy informális struktúra is. Igen nagy hatása van az ebben a rendszerben lezajló kölcsönös szolgáltatások meglétének.

”

benyomását kelti, felismeri külső partnerei jelentőségét a saját üzleti sikereiben.

Ez utóbbi különösen fontos a vállalatközi – business to business – üzleti kapcsolatokban.

Szolgáltatások a vállalatközi üzleti kapcsolatokban

A vállalatok üzleti kapcsolatainak minősége kiemelt hangsúlyt kap napjaink gyakorlatában. Egyre kevesebb termelő képes csupán saját erőforrásait

felhasználva a közvetlen fogyasztó, felhasználó számára végterméket előállítani. A vállalati hatékonyságot és ezáltal a versenyképességet is nagymértékben befolyásolja a vállalatközi üzleti kapcsolatok minősége. Az ún. business to business marketing szerepe tehát jelentős nem csupán az üzlet létrehozásában, hanem fennmaradásában, gördülékennyé tételében is. Ez érvényes mind az ellátó, beszerzési mind a kibocsátó, értékesítési oldalon. Természetesen éppen úgy mint a vállalatban belül, a vállalatközi kapcsolatokban is formálisan jól szabályozható rendszert építhetünk ki. Az általános bizalmat erősítheti például egy értékelemzési bizonylat (USA-beli nagyvállalatok gyakorlata), amely garantálja a vállalati vevőnek: beszállítójának terméke úgy teljesíti az elvárt működési funkciókat, hogy nem tartalmaz indokolatlan költségeket még a mellékfunkciók teljesítése során sem.

Az ISO 9000-es szabványsorozatnak való megfelelés dokumentálása jelentős garanciát jelent abban, hogy a vállalat a jövőben is a már bizonyított színvonalon tudja reprodukálni a termelését, kapcsolatait. A vállalat tőzsdei szereplése garancia a pénzügyi átláthatóságra, a menedzsment szerepének megítélésére a működtetésben és a fejlesztésekben. A nyilvános, kötelező beszámolókon túl követhetők és mérlegelhetők a jelentős személyi mozgások. Egy kulcsvezető eltávozásakor például leállíthatják a vállalat papírjainak forgalmazását, egy új, karizmatikus, máshol már bizonyított vezető megérkezése azonnali árfolyam-emelkedéshez vezethet, mintegy jövőbeli aktivitásának megelőlegezéséként. Egy jól működtetett PR-gyakorlat bizalmat ébreszthet a vállalatok iránt. Mindezek igen komoly muníciót jelentenek a vállalati marketing számára, általános bizalmat keltenek, csökkentik az üzleti együttműködés mindig jelenlévő kockázatát, növelhetik a piaci eredményességet.

Mindezek mellett azonban – megítélésem szerint – számos olyan, szolgáltatásként is felfogható aktivitás-

ra van szükség, amely javítja a vállalatközi kapcsolatokat, a marketing hatékonyságát.

Ezek a szolgáltatások értelmezhetők:

- a hierarchikus szintek szerinti, illetve
- a funkcionális kapcsolatokban.

Erjesztőjük – kezdeményezés, közvetítés, értékelés – a vállalatban megfelelően pozicionált, felkészült marketingvezetés lehet. Úgy vélem, hogy ilyen irányú céljainkat, aktivitásunkat célszerű a marketingtervben is rögzíteni a költséghatásokkal együtt.

A hierarchikus szintek szerinti szolgáltatások

Jelentős súlyú a vállalatközi kapcsolatban az első számú vezető, a legfőbb marketinges. Szolgáltatása kiterjed a személyes bizalomépítő találkozásokra. Tartalmában elsősorban a stratégiai célok kitűzéséhez való információszolgáltatást kell kiemelni. Jelentősége a stratégiai partnerség fogalmkörében leírt cél- és követelményrendszer megvalósításával azonos. Kiterjed azokra a külön-külön, de esetleg közösen is értelmezhető pozíciókra, amelyeket el kívánnak érni. Ez a szolgáltatás a célkitűzés harmonizálásán túl iránymutatást ad a felhasználandó források és egyéb eszközök vonatkozásában, valamint az időhorizont értelmezésében is.

A második vonal szolgáltatói kapcsolata a megvalósítás során jelentkező információs szolgáltatásra, megoldási lehetőségek keresésére, a harmonizáláshoz szükséges akciókról, tevékenységekről való tájékoztatásra terjedhet ki. Természetesen csupán a probléma jelentőségének, súlyának megfelelő terjedelemben.

Az alsóbb hierarchikus szint a végrehajtás napi tennivalóiban szolgáltatathat az együttműködést érintő operatív adatokat, jellemzőket. Egy-egy időben történő jószándékú figyelmeztetés, kérés, egyeztetés számos jelentősebb későbbi probléma elkerüléséhez vezethet. A szolgáltatási készség fejlesztése megfelelő tréningeket feltételez és a szolgáltatásokhoz szükséges attitűd meglétét, amely, mint tudjuk, elég korán kialakul és meglehetősen nehezen változtatható. Ezért fontos a kapcsolódási pontokhoz a megfelelő személyzet kiválasztása.

A funkcionális területek szerinti szolgáltatások

Megítélésem szerint a legjelentősebbek a stratégia megvalósításához kapcsolódó fejlesztési szolgáltatások. Ezeknek célsze-

rű kiterjedniük – a stratégiai termékfejlesztés jellemzőinek kommunikálásán túl – az üzem-, gyárfejlesztés tervezett tartalmi jellemzőire és ütemezésére. A beszállítási kapcsolat stabilitása érdekében elengedhetetlen a konstrukciós, technológiai és gyártási (jövőbeli) követelmények jelzése, az ezen feladatok megoldása érdekében történő információs és kivitelezési szolgáltatás kialakítása a kölcsönösség elvének betartásával.

A gyártási területek együttműködése főleg a gyártási technológiák kívánatos jövőbeli jellemzőire, a termelő kapacitások tervezhető méretére vonatkozó információs szolgáltatásra terjedhet ki. Ez különösen fontos a jövőbeli egyenszilárdság megteremthetősége céljából, az eredményes, közös, együttműködő piaci megjelenés érdekében.

A pénzügyi területek együttműködése, kölcsönös szolgáltatása segítheti a mindkét partner számára fontos likviditás mindenkori megőrzését, egymás jellemzőinek megértésével és támogató figyelembevételével.

A marketingterületek szinergikusan erősíthetik egymást szinte valamennyi marketingfunkció megvalósításában. Az együttműködés kiterjedhet az információs szolgáltatáson túl az egymás piaci akcióiban való közreműködésre. Vásárokon, egyéb prezentációkon nyújthatnak egymásnak támogató szolgáltatást.

A vevőszolgálat eredményei eljuthatnak a partner fejlesztőihez, gyártási területeik irányítóihoz.

Összefoglaló

Megállapíthatjuk, hogy mind a vállalaton belüli, mind a vállalatközi szolgáltatások fontos területei az üzleti sikernek. Az írásban rögzített, formális szolgáltatások és az ezt meghaladó, elsősorban személyes kapcsolatok a számokban kifejezhető siker mellett fejlesztik a vállalati kultúrát, erősítik az identitást. Kialakulhatnak a kölcsönös érdekek felismerése alapján spontán, azonban képzéssel, készségfejlesztő tréningekkel támogatni kell erősödésüket. Bizalomépítő jellegüknél fogva csökkentik a kockázatot.

A marketingszemélyzet, piaci tapasztalatai és interfunkcionális jártassága alapján, különösen alkalmas az ilyen típusú szolgáltatások kezdeményezésére, fejlesztésére és értékelésére

*A szerző egyetemi docens,
Miskolci Egyetem, Marketing
Intézet*

”
A marketingterületek szinergikusan erősíthetik egymást szinte valamennyi marketingfunkció megvalósításában.

Az együttműködés kiterjedhet az információs szolgáltatáson túl az egymás piaci akcióiban való közreműködésre.

”