

Digitálisan aktivált szolgáltatási stratégiák

A vezetők az ipari ágazatok széles tartományában a szolgáltatásokban látják a legnagyobb bevételi és profitnövelési lehetőséget. Sok vállalatnál a termék konfigurálása, a támogató szolgáltatások, az ellátási lánc szolgáltatásai és az eladás utáni szolgáltatások közepontjában egyszerűen a költségek elkerülése áll. A hagyományos, termékközpontú szervezetek átalakítása a szolgáltatásra orientált növekedés motorjaivá változásokat igényel mind a stratégiában, mind a kultúrában. Az ellátási lánc számos lehetőséget kínál a bevételek növelésére. E lehetőségek kihasználása megköveteli a szolgáltatás helyes szintjének a megértését (a több nem mindig jobb!), a helyes szolgáltatási szervezetet (nehezebb, mint látszik!) és a megfelelő technológiák alkalmazását (óvatos befektetések!). Hogyan lehet digitális technológiákat használni a szolgáltatási kínálat alkalmassá tételére? Miként használhatók a különböző stratégiák eltérő versenyhelyzetben a bevételek növelésére, a költségek csökkentésére és új üzleti modellek létrehozására? Ezekre a kérdésekre keressük a választ.

Tárgyszavak: szolgáltatás, stratégia, digitális információ, árbevétel, költségcsökkentés.

A változtatás kényszere

Az erősödő verseny minden vállalatot arra kényszerít, hogy új növekedési lehetőségeket keressen. A ruházati és az elektronikai ágazatokban a globalizáció és a könyörtelen árverseny kihelyezésre kényszerítette a cégeket, és arra, hogy csökkentsék a költségeiket. Az összezsugorított profitok és a nem létező növekedés mellett a szolgáltatások biztató lehetőségként hívogatnak. Sok termelő cégnek sikeresen bevezetett új szolgáltatási stratégiái vannak, melyek révén jelentős bevételekhez jutottak.

Az IBM többéves felkészülés után bátor szolgáltatási stratégiával jelentkezett, a Caterpillar és a Boeing pedig legendás üzleti modellekké az értékesítés utáni szolgáltatás és támogatás területén. A cégek a Hewlett-

Packard-tól az United Technologiesig technológiai befektetésekkel igyekeznek erősíteni szolgáltatási kínálatukat. Ezek a befektetések a hatékonyságra és a költségek csökkentésére irányulnak. A Sears például 77 millió USD-t fektetett be a GPS*-be és a vezeték nélküli kapcsolatokba, hogy növelje hatékonyságát és megbízhatóságát a szolgáltatásokban. Egyes gyártó cégek is új szolgáltatásokkal lépnek a piacra. Új szolgáltatásaikat kombinálják a meglévő termékeikkel, de nem mindig értik meg a szolgáltatási kínálat egyedülálló kihívásait. A közelmúltban vállalatvezetők egy csoportja egy szakmai fórumon a következő megállapításokra jutott:

- *A termékektől a szolgáltatások felé bővülő vállalatok valódi szinergiát, új növekedési szinteket érhetnek el.* A megoldás: módot találni vevőkapcsolataik, márkáik, vevői és termékadatbázisuk, valamint termékeik és szolgáltatásaik kompatibilitásának fejlesztésére.
- *A szolgáltatások bővítik és intenzívebbé teszik a vevő és a szállító kapcsolatait.* Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak meg kell tervezniük a vevővel a találkozást, átgondolva a fontos mozzanatokat és kiépítve az érzelmi kapcsolatot úgy, hogy a vevő elégedettsége hűséggé váljon.
- *Szolgáltatásokat kínálni nagyobb kihívás, mint termékeket.* A vevők akcióik révén közvetlen hatást gyakorolhatnak a minőségre és az árakra. A vállalatoknak ezért a vevők viselkedésének az alakítására kell törekedniük, egyidejűleg több választási lehetőséget nyújtva.
- *A szolgáltatások terén a legfontosabb változás kulturális jellegű.* A vállalati kultúra átalakításához a vezetőknek a) meg kell határozniuk a célokat, b) közös szolgáltatási terminológiát kell adniuk, c) kommunikációs mechanizmust kell kialakítaniuk, d) megfelelő intézkedéseket és ösztönzőket kell hozniuk, e) rendszeres kapcsolatokat kell teremteniük a felső szintű vezetés és a szolgáltatások vevői között.
- *Az értékláncban való gondolkodásnak a szolgáltatásokban ugyanúgy mindent át kell hatnia, mint a termékek esetében.* A vállalatoknak át kell gondolniuk partnerkapcsolataikat, relatív kompetenciájukat és azt, hogy milyen következményei lehetnek a szolgáltatások bővítésének a vevőkapcsolatokra és a márka értékére vonatkozóan.

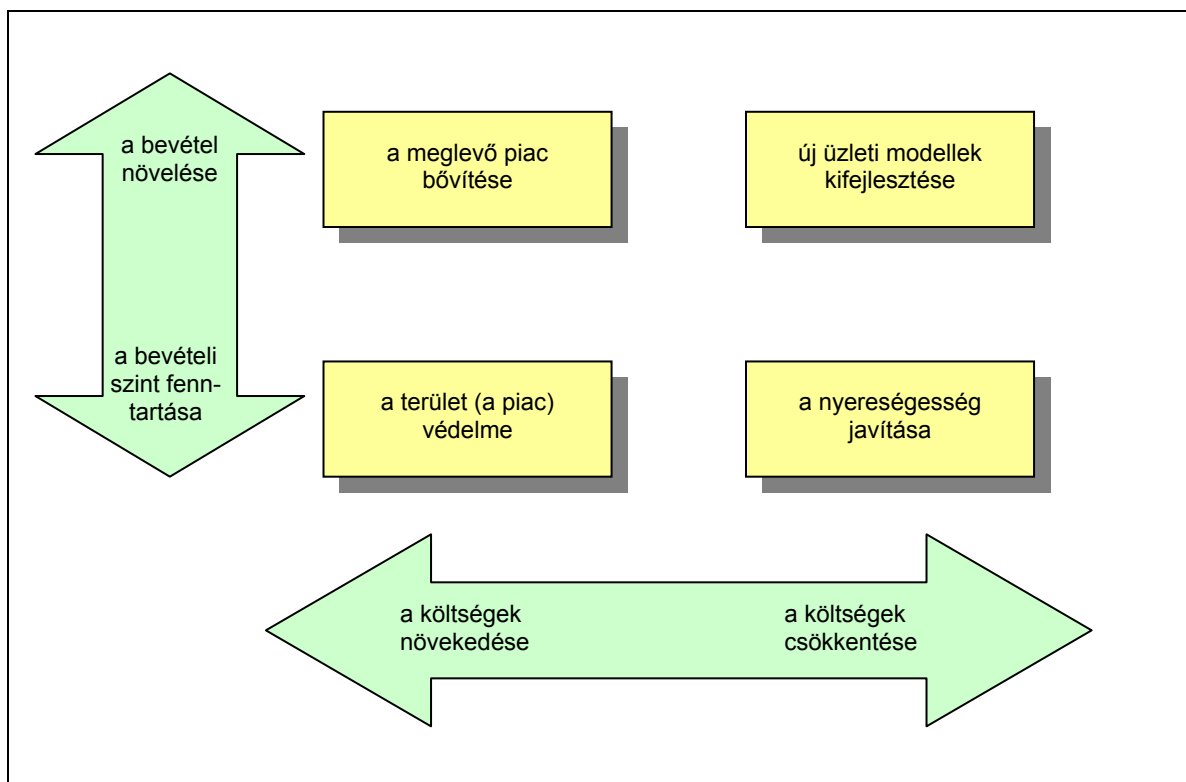
* Globális helymeghatározó rendszer.

- A digitális technológiák felhasználásának túl kell lépnie a szolgáltatások költségeinek csökkentésén. A vevők on-line elcsábítása a fogyasztói hűség és a nyereségesség eróziójához is vezethet.

Az internet aktiválta az utóbbi évtized legizgalmasabb szolgáltatási technológiáit. Sok cég az internetben látta a költségek radikális csökkentésének, új piacok nyitásának és a bevételek növelésének a lehetőségét. Mások teljesen új üzleti modelleket találtak, amelyek csökkentik a költségeket és új bevételeket teremtenek. A versenykörnyezettől függően mindezek a stratégiák egyaránt hatékonyak lehetnek.

Sokféle stratégiai cél

A digitálisan támogatott szolgáltatási stratégiák sok különböző célt érhetnek el. Felhasználhatók a meglévő bevételek megelőző védelmére, meglévő piacok bővítésére, a nyereség növelésére és a költségek csökkentésére, sőt eredményezhetnek teljesen új üzleti modelleket is (1. ábra).



1. ábra A digitálisan aktivált szolgáltatási stratégia keretei.

A versenyhelyzettől függően a digitálisan aktivált szolgáltatás vagy defenzív, a bevételekre összpontosító, vagy offenzív, amely növeli a bevételt és egy teljesen új üzleti modell lehetőségét hordozza.

Az 1990-es évek végén sok cég egyszerűen azért lépett az internetre, hogy védje a helyzetét. Egyszerű webhelyeket létesítettek, amelyek nem sokat tettek a bevételek növeléséért és a költségek csökkentéséért. A cégek hozzáférhetővé tették magukat a vevők számára, akik termékinformációt kerestek a hálón. Ezek a lépések gyakran védekező jellegűek voltak. A vezetők meglévő piacaik bővítését remélték. Egyes esetekben a digitális kínálat valóban bővítette a piacaikat, sőt néhány kis, regionális cég országos piacra talált.

A viszonteladóknak nyújtott szolgáltatások fejlesztése jelentősen növelheti a bevételt, és hűséget építhet ki a csatornához. Az Eaton például internetes konfiguráló eszközt dolgozott ki, amely lehetővé tette, hogy az elosztók bonyolult elektronikus termékeket konfiguráljanak. Ez a szolgáltatás képessé teszi az elosztót arra, hogy „bebetonozza” a kapcsolatait az alvállalkozóival. Az Eaton belső hatékonysága is nőtt, mivel integrálni tudták a termékinformációt egészen a műhelyig, ahol a teljesen konfigurált panel készül, és csekély mérnöki beavatkozással szállíthatóvá válik. Sok más cég is a Dell-től a Cisco-n át a John Deere-ig hasonló előnyöket tapasztalt.

Sok cég a költségcsökkentésre összpontosítja digitális szolgáltatási stratégiáját. Amikor a FedEx kínálni kezdte az on-line nyomon követési szolgáltatását, lényeges megtakarításokat ért el. A vevők saját maguk érték el az információt, drasztikusan csökkentve ezzel a FedEx költségeit. A kezdeti szolgáltatási kínálat iránt gyorsan nőtt a kereslet. Mire az UPS saját hasonló szolgáltatását kezdte kínálni, kevesebb versenylőnyhöz jutott, mert csak a területét védte. Sok légitársaság hasonlóképpen járt, amikor kínálni kezdte a járataira, menetrendjére és a helyfoglalásra vonatkozó tájékoztatást az interneten.

Egyes cégek a bevétel és a nyereség erózióját észlelték, amikor vevőiket próbálták az on-line szolgáltatások felé terelni. A bankágazatban pl. úgy találták, hogy az önkiszolgálásra irányuló on-line-szolgáltatás a visszájára fordulhat. Az on-line banktevékenységet főként költségcsökkentési módnak vélték, amely a drágán kiszolgált vevőket a csekély költségű on-line csatornába irányítja. Meglepő módon a vizsgálatok azt mutatták, hogy az on-line vevők kiszolgálása valójában drágább, és az innen származó bevétel kisebb.

A szervezet átalakítása

A legizgalmasabbak azok a stratégiák, amelyek a szolgáltatások és egy új szervezeti struktúra kombinációját használják fel teljesen új üzleti

modellek létrehozására. Érdekes, hogy a szolgáltatás radikálisan különböző szintjeivel érnek el sikereket. Tanulságos megvizsgálni például két vegyipari cég stratégiáját. Ezek: az Univar, amely a világ legnagyobb független vegyi elosztója (a holland Royal Vopak utódja), és a Dow Corning, a Dow és a leginkább innovatív szilikátermékeiről ismert Corning közös vállalata. Az 1990-es évek közepén sok cég próbált e-üzletet építeni ezen a területen. Az Univar és a Dow Corning a háttérben tervezte a teljesen új üzletre irányuló stratégiáját, ami nagyon sikeresnek bizonyult.

E-üzleteik élesen különböznek egymástól, de hasonlóságok láthatók történetükben, szervezeti kultúrájukban és irányításukban. Az anyavállalat mindkét esetben új szervezetet hozott létre, fenntartva az üzlet pénzügyi irányítását, de nagy autonómiát kínálva az új vállalkozás vezetésének az üzleti modell és a szervezet megteremtésében. Lényeges, hogy mindkét esetben a digitálisan aktivált stratégiára összpontosított az új üzlet, alapvetően megváltoztatva a szolgáltatási összetételt. A két cég szolgáltatási dimenziója azonban eltérő irányban haladt.

Az Univar Chempoint üzletága a termékkínálat szolgáltatással való kiegészítésére irányult. A különleges és finomvegyszerek elosztásában találtak piaci lehetőséget, kis vevőket, akik korábban nagyon kevés szolgáltatást kaptak. Sem a nagy gyártók, sem az elosztók nem akartak velük foglalkozni, a kis mennyiségek és a szolgáltatás nagy költségei miatt a hagyományos értékesítési modell keretein belül. A Chempoint fontos elemet adott a szolgáltatási csomagjához. Vegyészeket, vegyésztechnikusokat és problémamegoldó műszakiakat fogadott fel, hogy keressék meg ezeket a kis cégeket, és segítsenek a megrendelések összeállításában. A szállítóknak segítséget kínáltak ennek a gyengén képviselt szegmensnek a növelésében. Elmentek például egy kis tejüzembe Vermontban, és segítettek megtalálni a megfelelő színezéket a fagylaltjukhoz. Észelve, hogy az üzem mesterséges festéket használ, természetesen javasoltak, így feltűntethették a „teljesen természetes” jelzést a terméken. A Chempoint integrálta a szállítók teljesítési rendszerét és az internetes áruházakat, hogy tovább csökkentse a teljesítési költségeket és egy másik szolgáltatást is elősegítsen: a rendelések nyomon követését. Mindez nagyon sikeres üzletet eredményezett.

A Dow Corning a szilikátermékek magas színvonalú szolgáltatója. Hagyományosan sok szolgáltatást nyújt vevőinek a rendelési és szállítási rugalmasságtól kezdve, a műszaki tanácsadáson át a terméktámogatásig. Felismerte, hogy az üzlet egy része az áruk felé erodált, míg a vevők egy másik szegmensét nem volt képes elérni. Új e-üzletbe fogtak, és

az új márkát Xiameter-nek nevezték el. A cél a versenyképes árakat, de kevesebb szolgáltatást igénylő, nagyobb tételben vásárló vevők meghódítása volt. Felismerve, hogy a Dow Corning kultúrája nem alkalmazható ehhez a modellhez, új szervezetet hoztak létre a Xiameterhez. A különbség jelzése céljából még át is keresztelték szilikátermékeiket. A Dow Corning termékeivel egyenértékű, Xiameter termékek neve nem is utal a Dow Corningra. Az árak 15–20%-kal alacsonyabbak a hagyományosnál, és a Dow Corning szolgáltatásait csaknem mind kiküszöbölték. Aki szolgáltatást akar, külön a Dow Corninghoz fordulhat. A Xiameter termékek azoknak a cégeknek valók, amelyek pontosan tudják, hogy mit akarnak, és készek a nagyon sajátos üzleti szabályokat követni az alacsonyabb árakért. Szigorú szabályok érvényesek a rendelt mennyiségekre, az ütemezésre és a szállítási időre. A Xiameter így csökkenteni tudta a gyártási költségeket, mivel a hagyományos készletre gyártás helyett rendelésre gyárt. Az ellátási láncban megvalósított innováció és a digitálisan aktivált szolgáltatás új üzleti modellhez vezetett és bővítette a keresletet. Az új kínálat nem az összes vevőnek szól, de többségük a nagy tételű áruszegmensben kedvezően fogadta az új üzleti lehetőséget.

Új üzleti modellek

Az újíto cégek különböző céllal indultak. Sokan a költségek csökkentését akarták elérni a digitális szolgáltatások bevezetésével, majd felfedezték, hogy nagyobb a lehetőség az új üzleti modellekben.

A GMAC áttörést ért el üzleti modelljével és ellátási láncával a bérelt járművek terén. Évente közel egymillió járművet irányít vissza a piacra, amint azok bérlete lejár. Korábban ezeket nem a GMAC árverésein értékesítették. Ma már öt saját digitális árverésen értékesítik a kocsikat, öt földrajzilag eltérő piacon. A világ legnagyobb járműárverési házaként a GMAC új üzletágot alapozott meg, amely jelentős bevételekhez jut a járművek értékesítéséből, az olyan szolgáltatásokból, mint a járművek vizsgálata és tanúsítása, és a részletes piaci információkból az ország egyes régióiban a járművek eladási áraira vonatkozóan.

Összeállította: Szende György

Irodalom:

[1] Eric, J.: Digitally enabled services strategies. = IM Die Fachzeitschrift für Information Management and Consulting, 18. k. 4. sz. 2003. nov. p. 48-51.