

OTDK-DOLGOZAT

2014

**A SZOLGÁLATOSODÁS HATÁSA AZ ÜZLETI MODELL ÉS
PÉNZÜGYI EREDMÉNYESSÉG ALAKULÁSÁRA -
ESETTANULMÁNY EGY GYÓGYSZERIPARI VÁLLALATNÁL**

**THE IMPACT OF SERVITIZATION ON THE MANUFACTURER'S
BUSINESS MODEL AND FINANCIAL PERFORMANCE – A CASE
STUDY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY**

Kézirat lezárva: 2014. július 28.

Tartalomjegyzék

1.Bevezető.....	- 1 -
2. A szolgáltatószolgáltatás meghatározása és típusai.....	- 2 -
2.1. A termék-szolgáltatás rendszerek típusai.....	- 4 -
3. A szolgáltatószolgáltatás folyamata.....	- 5 -
3.1. A termelő vállalatok szolgáltatóvá alakulásának folyamata	- 5 -
3.2. A szolgáltatószolgáltatás ösztönzői.....	- 7 -
3.3. Veszélyek és akadályok a szolgáltatószolgáltatási folyamatban	- 8 -
4. A szolgáltatószolgáltatás folyamatának a hatásai	- 10 -
4.1.A szolgáltatószolgáltatás hatása az üzleti modellre	- 10 -
4.2. A szolgáltatószolgáltatás okozta üzleti modellek típusai és jellemzői.....	- 11 -
4.3. A szolgáltatószolgáltatás hatása a pénzügyi eredményességre	- 15 -
8. ábra: Átlagos pénzügyi adatok termelő és szolgáltatószolgáltató vállalatokra 2004-ben	- 17 -
-	
5. Elméleti összefoglaló	- 19 -
6. Kutatási módszertan	- 20 -
9. ábra: Az interjúk módszertana	- 21 -
7. A szolgáltatószolgáltatás hatása egy gyógyszeripari vállalatnál	- 22 -
7.1. A vállalat bemutatása	- 22 -
7.2. A szolgáltatószolgáltatás hatása az üzleti modellre, változások a vállalati stratégiában	- 24 -
7.3. A szolgáltatószolgáltatás hatása az üzleti modellre, változások strukturális felépítésben.	- 26 -
7.4. A szolgáltatószolgáltatás hatása a vállalat pénzügyi eredményességére	- 32 -
8.Következtetés	- 37 -
9.Szakirodalmi források:.....	- 39 -

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A szolgáltatók ösztönzői	- 7 -
2. ábra: A szolgáltatott vállalat üzleti modellje	- 10 -
3. ábra: A nyugat- és kelet-európai termelők szolgáltatási mutatói	- 11 -
4. ábra: Reprezentatív vállalati üzleti modell típusok földrajzi megoszlása az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatások intenzitása szerint	- 12 -
5. ábra: A nyugat-európai üzleti modellek jellemzői	- 13 -
6. ábra: A kelet-európai üzleti modellek jellemzői	- 14 -
7. ábra: Termékek vásárlás utáni költség vonzata	- 16 -
8. ábra: Átlagos pénzügyi adatok termelő és szolgáltatott vállalatokra 2004-ben	- 17 -
9. ábra: Az interjúk módszertana	- 21 -
10. ábra Változások a vállalati tevékenységben és a szolgáltatási folyamatnak a fázisaiban 1992-2013 között Bioel vállalatnál	- 25 -
11. ábra: A Bioel szolgáltatott üzleti modellje	- 26 -
12. ábra: Bioel vállalt strukturális felépítése 2009	- 27 -
13. ábra: Bioel vállalt strukturális felépítése 2013	- 30 -
14. ábra: A Bioel vállalat üzleti modelljének az alakulása 2009-2013	- 31 -
15. ábra: A gyártás és forgalmazásból származó árbevétel alakulása a Bioel vállalatnál 2001- 2009 között (ezer Ron-ban)	- 32 -
16. ábra: A gyártás és forgalmazásból származó árbevétel alakulása a Bioel vállalatnál. -	34 -
17. ábra: A gyártásból és forgalmazásból származó profit viszonyának az alakulása a Bioel vállalatnál	- 35 -
18. ábra: A bérnyújtási és logisztikai szolgáltatásokból származó árbevétel előrejelzése a Bioel vállalatnál 2013-2017 (ezer Ron-ban)	- 36 -

1.Bevezető

A szolgáltatosodás, amit az angol nyelv „servitization” kifejezéssel ír le, az egyik legújabb jelensége az üzleti-gazdasági szakirodalomnak. Elsőként 1988-ban Vandermerewe és Rada fogalmazták meg ezt a jelenséget: az a folyamat, amely során értéket teremtünk szolgáltatások termékekhez való társításának a segítségével. Ez a folyamat legtöbbször termelő vállalatoknál figyelhető meg. A szolgáltatosodás, mint folyamat felkeltette az érdeklődésemet, és kíváncsivá tett, olyan kérdések fogalmazódtak meg bennem, mint:

Lehet-e ez egy stratégiai iránymutató egy vállalat esetén? Milyen hatással van ez a folyamat egy vállalat üzleti modellére és pénzügyi eredményességére?

Dolgozatom célja a szolgáltatosodás, mint folyamat elemzése egy gyógyszeripari vállalatnál. Elsőként a II. fejezetben, meghatározások után a termék-szolgáltatás rendszereket fogom kategorizálni és meghatározni, hogy milyen átmeneti szintek léteznek a két végpont között. Dolgozatomban továbbhaladva betekintést nyerünk a termelő szervezetek szolgáltatóvá alakulásának folyamatába, a III. fejezet keretén belül, ezt hívjuk a szolgáltatosodásai folyamatnak. A folyamat megismerésén belül egy képet kapunk arról, hogy bizonyos fázisokban milyen hajtóerők mozdítják el a vállalatot a szolgáltatosodás irányába. Ezt követően bemutatom, milyen képeségekkel kell rendelkeznie egy vállalatnak ahhoz, hogy a szolgáltatosodásai folyamat során hatékonyan teljesítsenek, valamint azt, hogy milyen akadályokkal és veszélyekkel kell szembenéznük a folyamat során. A IV. fejezetben a szolgáltatosodáshoz társított piaci trendek és alkalmazott üzleti modellek bemutatásával kezdeném, amely során megfigyelhetjük, milyen eltérések vannak a nyugat- és kelet-európai vállalatok között. A továbbiakban a szolgáltatosodás hatásait figyelemmel kísérem. Ismertetem a szolgáltatosodás folyamatának a hatását egy vállalatnak az üzleti modelljére, szemléltetem egy átlagos szolgáltatosodott vállalat üzleti modelljét, majd a strukturális átalakulásokra térnék ki. Az üzleti modellben észlelt változások következtében a vállalat pénzügyi eredményességére is ki térek. Olyan elemzéseket hozok példaként, amelyek fényt derítenek, arra, hogy milyen hatással van ez a folyamat a vállalat eredményességére, beleértve a negatív és pozitív pénzügyi hatásokat is. Az elméleti részt követően egy konkrét esettanulmányra térnék ki, amelynek keretén belül egy konkrét vállalatban mutatnám be a szolgáltatosodás hatásait. Egy gyógyszeripari vállalat esetét fogom elemezni, amely során bemutatom a szolgáltatosodás hatását a vállalati stratégia, az üzleti modell és pénzügyi eredményesség alakulására.

Kutatásom során megismerhetjük egy gyógyszeripari vállalat sikerét a szolgáltatosodás útján. Egy gyakorlati példát kapunk arra, hogy hogyan alkalmazta ezt a folyamatot egy vállalat. Kiemelem a szolgáltatosodási folyamat hatásait a vállalatnál és bemutatom, hogy bizonyos fázisokban, hogyan alkalmazták a vállalat vezetői az elméleti részben megfigyelt megoldásokat.

2. A szolgáltatosodás meghatározása és típusai

Ahhoz, hogy, megértsük a szolgáltatosodást, mint jelenséget, először figyeljük meg kialakulásának körülményeit.

A XIX. században könnyebben elhatárolhatóak voltak a szolgáltatások és a termelés. A termék és a szolgáltatások határai pontosan körvonalazódtak és egyszerűen meg lehetett őket különböztetni. Ez napjainkban már nem olyan egyszerű, sőt elmondható, hogy egyszerű végfogyasztóként majdnem minden egyes termék, amelyet vásárolunk valamilyen kapcsolt szolgáltatás segítségével jutott el hozzánk. A lényeg az „értéken” van, amely a termékek esetén könnyen definiálható, ezzel szemben a szolgáltatások esetén ez a fogyasztó által érzékelt. Lovelock és Wright (1999) kiemelik, hogy, a szolgáltatás olyan tevékenység, amelyet egyik fél ajánl a másiknak. Bár a tevékenység lehet fizikai termékhez kötött, alapvetően nem kézzelfogható. A szolgáltatások olyan tevékenységek, amelyek értéket teremtenek, és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott helyen és időben azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás. Ebből a kijelentésből levonható az a következtetés, hogy, ha szolgáltatással látunk el egy adott fizikai terméket, akkor annak az értéke automatikusan megnő. Ezt a jelenséget Pine és Gilmore (1998) példája által lehet nagyon könnyen megérteni. Egy kávé elkészítéséhez szükséges kávébab ára 1 cent, míg egy kávéházban felszolgált kávé ára 1 dollár. A termelő vállalatok felfigyeltek arra, hogy eredményességük könnyen növelhető, ha fizikai terméküket szolgáltatásokkal látják el.

A fentiek segítségével érthető, meg a szolgáltatosodás, mint gazdasági jelenség. Bár ez a jelenség, amely során gyártó vállalatok integrálni kezdenek bizonyos szolgáltatásokat például: (nagykereskedelem, kiskereskedelem, javítás) az 1850-es években elkezdődött, a szakirodalom 1988-ban említi meg először (Schmenner, 2009). Vandermerewe és Rada (1988) úgy fogalmazták meg ezt a jelenséget, mint az a folyamat, amely során értéket teremtünk szolgáltatások termékekhez való társításának a segítségével (Demeter,(2012).

Azóta többen is kutatják ezt a jelenséget, sőt elmondható, hogy egyike a legfelkapottabb témáknak a versenyképes gyártási stratégiák terén.

Az egyik kutatott téma a szolgáltatosodás területén a szolgáltatosodás folyamata. Ennek a folyamatnak a tanulmányozása során azt figyelték meg, hogyan mozdul el egy gyártó vállalat a szolgáltatások nyújtása irányába. Ren és Gregory (2007) úgy fogalmazták meg ezt a folyamatot, mint az a változási folyamat, amelyben a gyártó cégek a szolgáltatások bevezetésével vagy meglévők fejlesztésével próbálják meg jobban kielégíteni a fogyasztók szükségleteit. Ezzel a folyamattal versenyelőnyökre tesznek szert és fokozzák a cég teljesítményét.

A szolgáltatosodás-kutatást tekintve a szakirodalomban négy alapvető kutatási területet különíthetünk el, az alábbiakban megtekinthetjük ezeket a témákat és fő kutatási területeit (Neely, 2008).

1.Termék-szolgáltatás rendszerek: Ez a legelterjedtebb téma, amely azt figyeli meg, milyen átmeneti szintek vannak a termékek és szolgáltatások köteget csomagjai között, valamint milyen alkalmazási területek használják fel őket.

2.Szolgáltatosodás: Ebben az esetben a kutatások a vállalatokban, szervezetekben lezajló folyamatokat elemzik, megfigyelve az innovációk hatásait. Például a termékek értékesítéséről a termék-szolgáltatások értékesítésére való áttérés révén teremtett értéket vizsgálják.

3.Szolgáltatosodott szervezet: Itt az integrált termék-szolgáltatási rendszerek tervezését, létrehozási formáit és nyújtásának jellemzőit ismerhetjük meg. Bemutatják ezeknek létrehozásában észlelt előnyöket, hátrányokat, akadályokat és szükséges képességeket.

4.Globális értékrendszerek: Globális rendszerek kialakulása figyelhető meg a szállítók, vevők, partnerek esetén, hogy az értékteremtés megvalósuljon. Ezen a témán belül Demeter és Szász (2012) azt kutatták, hogy globális szemléletben hogyan oszlanak meg a feladatkörök vállalati modellek szintjén: a szolgáltatosodás alkalmazásának milyen földrajzi eltérései vannak, és mik okozzák ezeket az eltéréseket.

Összességében elmondható, hogy a szolgáltatószedés egy átalakulási folyamat, amely termékek helyett már termék-szolgáltatás csomagokat kínál a vállalat fogyasztóinak ezzel magasabb kiszolgálási szintet nyújtva a fogyasztónak.

2.1. A termék-szolgáltatás rendszerek típusai

A szolgáltatószedés típusai esetén először Vandermerwe és Rada (1988) úgy definiálták, mint „termékek, szolgáltatások, terméktámogatás, önkiszolgálás és tudás ügyfélközpontú kombinációina köteget kínálata teljesebb piaci csomagokban annak érdekében, hogy a kulcstermék kínálatához értéket adjunk hozzá.” Az integrálási szintet megfigyelve a tiszta terméktől, a hibrid termék-szolgáltatásokon keresztül a tiszta szolgáltatásokig terjed (Angelis et al., 2010). Az integrált termék-szolgáltatási rendszereken belül öt kategóriát különböztet meg a szakirodalom (Neely,2008; Demeter,2012):

1.Az integráció orientált termék-szolgáltató rendszerek esetében a vállalatok a vevők felé mozdulnak el az ellátási láncon belül. Az integrációs folyamat vertikális szinten indul el, amely során a vállalatok szolgáltatásokat rendelnek termékeik mellé. A megfogható termék tulajdonjoga átkerül a vevőhöz, de a vállalat a vertikális integráció szintjén keres lehetőségeket szolgáltatások nyújtásában, például a kiskereskedelem, disztribúció, pénzügyi szolgáltatások, tanácsadási szolgáltatások és szállítási szolgáltatások.

2.A termék orientált termék-szolgáltató rendszerek alkalmazásánál a megfogható termék tulajdonjoga átkerül a vevőhöz, de a termékhez a vállalat automatikusan kapcsolt szolgáltatásokat kínál, pl. tervezés és fejlesztés, installáció, bevezetés, karbantartás vagy más támogató szolgáltatások. Ezzel a kombinációval a csomag értéke a kapcsolt értékek egységével jön létre a vevő egyben fontosnak fogja tartani a termék és a szolgáltatások milyenségét.

3.A szolgáltatás orientált termék-szolgáltatás rendszereknél a szolgáltatásokat a vállalat magába a termékbe építette be. A megfogható termék tulajdonjoga ebben az esetben is átkerül a vevőhöz, de fontos részét képviseli az értékhozadáknak a termékhez kapcsolt szolgáltatások. Erre a típusra ahol a szolgáltatások már fontosabbak a vevő számára, mint a fizikai termékek az egészségügyben vagy a mesterséges intelligencia területén (hardware-ek és softwer-ek kombinációja) találhatunk példákat.

4.A használat orientált termék-szolgáltatás rendszerek nagymértékben a szolgáltatásokra helyezik a hangsúlyt. Ebben az esetben a fizikai termék tulajdonjoga sok esetben a vállalatnál

marad. A vállalat a termék használati funkcióit értékesíti. Ilyen típusú kombinációra példa a lízingelés vagy az autóbérlés ahol a fizikai terméket a vállalat birtokolja, a fogyasztó csak a használatért fizet.

5. Az eredmény orientált termék-szolgáltató rendszerek esetében a vállalat egyszerűen helyettesíti a terméket egy szolgáltatással. A helyettesítés például technikai korlátok túllépését foglalja magába. A fogyasztónak többet nincs szüksége az adott termékre semmilyen szinten. A fizikai termékek, amelyek fenntartják a szolgáltatást a vállalat tulajdonában vannak, de soha nem is találkoznak a fogyasztóval. Erre a típusra egy példa az üzenetrögzítő készülék hangpostával való helyettesítése.

3. A szolgáltatószolgáltatás folyamata

A szolgáltatószolgáltatás folyamata egy egyre gyakrabban észlelhető stratégiai döntés termelő vállalatoknál. A vállalat a folyamat során szervezeti és strukturális átalakulásokon megy keresztül. Tevékenységi köre kibővül és eddig által ellátatlan feladatok betöltését vállalja magára. Az alábbiakban bemutatom a folyamat lépéseit, majd azt, hogy mi ösztönzi a vállalatokat e folyamat irányába való elmozdulásban, és nem utolsósorban milyen veszélyek és akadályok kapcsolódnak ehhez.

3.1. A termelő vállalatok szolgáltatószolgáltatás alakulásának folyamata

A termelő vállalatok szolgáltatószolgáltatás alakulása egy komplex folyamat, amely eltérő szintek segítségével magyarázható. Bizonyos szinteken a vállalat bizonyos feladatokat vállal el és ezek esetén különböző fókusz figyelhető meg. Ezeken a szinteken való haladás különböző akadályokkal szolgálnak valamint különböző képességek fejlesztését követeli meg. A folyamatot a szakirodalom négy szintre bontja (Oliva&Kallenberg 2003; Demeter, 2012):

1. Termékhez kapcsolódó szolgáltatások konszolidálása (Konszolidációs szint)

A termelő vállalatok kezdetben is nyújtanak bizonyos szolgáltatásokat, amelyek szükségesek termékeik értékesítésének támogatásának céljából. Ezeknek a szolgáltatásoknak a konszolidálásával teljesíti a vállalat az adott szintet. Eddig a vállalatnak szükséges plusz feladatként volt jelen ez tevékenység, de most már belső integrált, vezetett és ellenőrzött tevékenységként van jelen. A konszolidációt követi a

szolgáltatás hatékonyságának minőségbeli javulása. Egyben az első lépés hatására más fejlődési lehetőségek is megjelennek, például új szolgáltatás-nyújtási lehetőségek.

2. Az üzembe helyezett szolgáltatási piacra való belépés

Ebben a szakaszban ismeri fel a vállalat a szolgáltatásokban rejlő jövedelmezőségi lehetőségeket. Ekkor fogalmazódik meg a vállalatokban az a tény, hogy bizonyos plusz tevékenységekre nem problémaként, hanem lehetőségként tekintenek. Ezek kialakítására valamint működtetésére különböző struktúrákat és folyamatokat alakítanak ki. Nagymértékű növekedés figyelhető meg ebben a szakaszban, a vállalat meghatározza a szolgáltató egység nagyságát. A nagyság meghatározása után a cél a kihasználtság növelése.

3. Az üzembe helyezett szolgáltatások kiterjesztése (Terjeszkedési szint):

Kétféleképpen történhet a kiterjesztés:

a. Kapcsolat alapú szolgáltatás

Az egyik megoldás a vevőkel szemben tranzakció orientált szintről a kapcsolat orientált szintre való átállás. Ennek egyik megoldása az árazás átalakítása. Egy előre és pontos időtartamra meghatározott fix díjat fizetnek a vevők. Ez a megoldás kiszámíthatóvá teszi a folyamatot mindkét félnek. Ezek hatására a szolgáltatást nyújtó egységek kihasználtsága könnyebben előre jelezhető és értékelhető.

b. Folyamat alapú szolgáltatás

Egy másik megoldás, amely során a fogyasztóknak nyújtott értékteremtés átalakul. A fogyasztónak nem a termék teljesítménye lesz fontos, hanem a folyamatban nyújtott hatékonyság. Ennek következtében a termék az ajánlatnak csak egy része lesz, és nem ez lesz a központi eleme.

4. A végfelhasználó működésének átvétele (Végső fogyasztási szint)

Az utolsó szakaszban a termelő vállalat úgy próbálja meg kialakítani tevékenységeit, hogy a legközelebb helyezkedjen el a végfogyasztóhoz. Ennek következtében ő határozza meg a termékekkel kapcsolatos összes tevékenységet. A részvétel ezen a szinten azt eredményezi, hogy a vállalat nincs kiszolgáltatva más szervezeteknek és a végfogyasztó elégedettsége teljes mértékben tőle függ. Amiatt, hogy, minden szinten jelen van, képes befolyásolni a végfogyasztást és ehhez alakítani a többi tevékenységet.

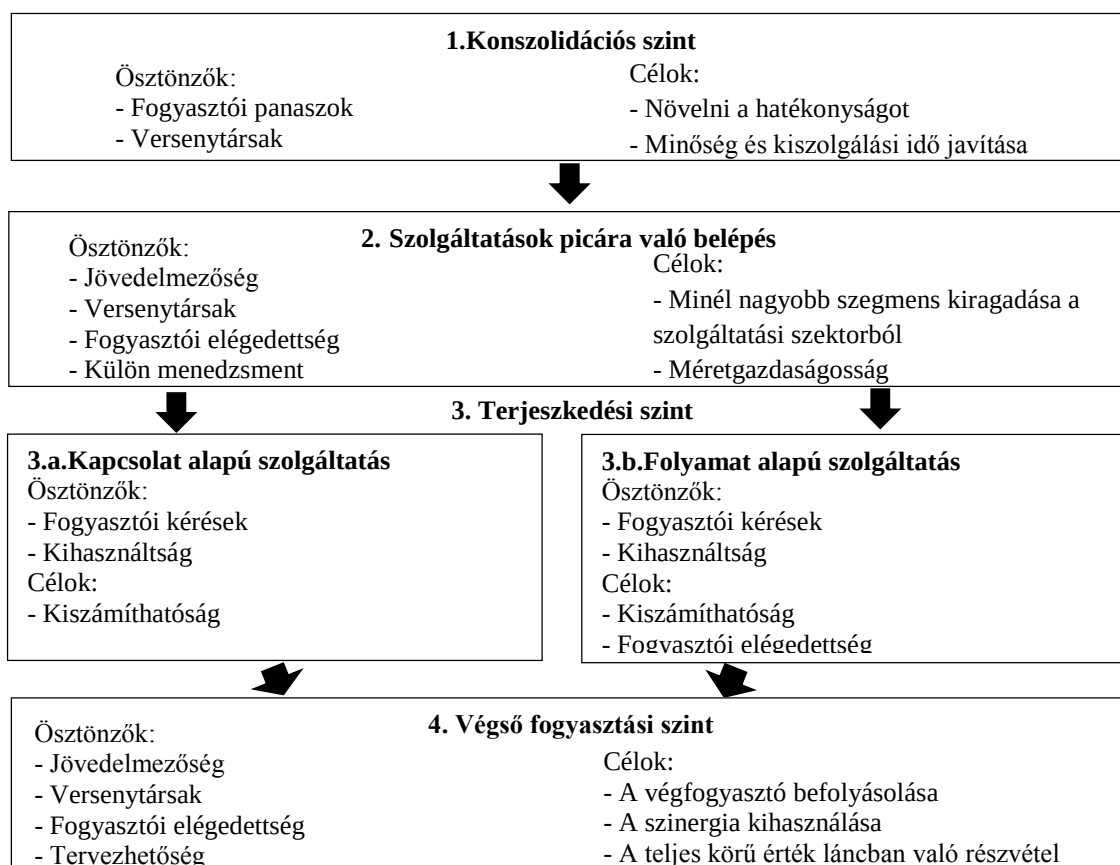
Egy másik elemzési modell a szolgálatosodási folyamat bemutatása esetén a termék-orientációból való átmenet a szolgáltatás-orientációba. A szolgáltatás-orientált stratégia az integrált termék-szolgáltatásokhoz vezető tervezési és fejlesztési folyamat. A termelő vállalatok a szolgáltatásokat alakítják, termékeikhez ezzel szemben a szolgáltatás-orientált

vállalatok megfigyelik a létező szolgáltatásokat és olyan termékeket alakítanak ki, amelyeknek ezek megfelelnek. Ezt nem is egy folyamatként, hanem átállásként lehet leírni. Az átállás következtében a vállalatnak nagymértékű átalakuláson kell végigmennie. Ezt a jelenséget egyszerűen gyártható homogén termékeknél figyelhetjük. Az átállást követően a hangsúly nem a terméken lesz, hanem a nyújtott szolgáltatáson. (Tan et al.,2010)

3.2. A szolgálatosodás ösztönzői

A szolgálatosodásnak egyben előnyei és akadályai is vannak. Az előző alfejezetben bemutatott fejlődési folyamat modelljének segítségével megfigyelhetjük, hogy különböző szinteken mi motiválja a vállalatokat bizonyos szolgáltatások kialakítására, valamint mit szeretnének elérni ezek bevezetésével. Ezeket figyelhetjük meg az 1.ábrán.

1. ábra: A szolgálatosodás ösztönzői



Forrás:Oliva&Kallenberg, 2003, 165.old.

A fenti ábrán megjelenő ösztönzőket három nagy kategóriába sorolhatjuk. Az első kategória a stratégiai ösztönzők. A szolgálatosodás hatására a vállalat olyan pozícióváltásokon megy keresztül, amely versenyelőnyvel ruházza fel. A versenyképesség azért nő a szolgálatosodás hatására, mert a szolgáltatások megfoghatatlanságuk miatt nehezebben másolhatóak. Azok a

vállalatok, akik szolgáltatásokat is nyújtanak, termékeik mellett egyértelmű előnyben vannak a fogyasztó szemszögéből a versenytársaikkal szemben. A szolgáltatás típusa vagy csak egyszerűen léte erős megkülönböztető elem lehet. További hajtóerő a vállalatok számára, hogy a szolgáltatás javítása a termékek fogyasztásának eredményezője is lehet.

A második érv a pénzügyi érv. A szolgáltatások tartós jövedelemforrást jelentenek ellenállva a gazdasági ciklusoknak, általában magasabb árrést biztosítanak és kisebb a befektetett eszközigényük is. Ezek következtében pénzügyileg megéri vegyes megoldásokat alkalmazni a szolgáltatások és termékek esetén.

A harmadik érv a marketing érv. A termékek életciklusát képesek hosszabb távra kiterjeszteni a szolgáltatások segítségével. Az észlelt érték, pozicionálás és termékalkakítás szempontjából is kedvező lehet szolgáltatások kapcsolása.

Ezek mellett megfigyelhető, hogy a termelő vállalatok alaptermékeinek a piaca egyre inkább telítődik valamint kiszervezésre kerülnek a gyártási tevékenységek olcsóbb munkaerőt biztosító vállalatoknak. A partner vállalatok a csökkenő profitabilitás hatására egyes tevékenységeket kiszerveznek és a jövedelmezőbb szolgáltatásokra fókuszálnak. A partnerek általi kiszervezés elkerülése érdekében is hajtóerővé válhat a szolgáltatósodás folyamatának az alkalmazása. kapcsolt termék-szolgáltatás csomagok esetén a kiszervezés már nem olyan egyszerű így egyes vevőknél már csökken a kiszervezési hajlandóság. (Davies et al.,2006)

3.3. Veszélyek és akadályok a szolgáltatósodási folyamatban

A szolgáltatósodás folyamata során nagy változások figyelhetők meg a vállalatoknál. Ezek a változások az előnyök mellett sok akadállyal és veszéllyel is járnak. Gebauer és társai (2005) három veszélyt azonosítottak. Az első ilyen veszély akkor jelenik meg amikor a vállalatok kiterjesztik üzleti modelljüket. Ebben a fázisban hajlamosak a menedzserek irreális célkitűzéseket megalapítani, amelyek a vállalat veszteségességéhez vezethetnek. A menedzserek a szolgáltatósodás során humán erőforrásba fektetnek be – ezt menedzseri push tényezőnek tekinthetjük. Az idő elteltével ezt a folyamatot az alkalmazotti pull váltja fel. Az alkalmazottak és egyben a menedzserek, amikor érzékelik a szolgáltatásokon keresztül realizálható pozitív eredményeket, hajlamosak ezt hosszú távon fenntarthatónak tekinteni. Erre a jelenségre érdemes külön hangsúlyt fektetni a kezdeti fázisban. A számításokat és kitűzött célokat nem az alkalmazottak, hanem a menedzserek kell meghatározzák figyelembe véve, hogy a kezdeti erős növekedést egy stabilizációs majd stagnálási folyamat fogja követni. A

szolgáltatások hatására létrejött eredmények hosszú távon nem ugyan-olyan ütemben fognak növekedni. A telítettségi pontot érdemes már a kezdeti fázisban meghatározni.

A második megfogalmazott veszély az alkalmazottak erőforrásaira vonatkozik. Minden egyes terjesztési és tervezési esetben figyelembe kell venni, hogy a szolgáltatások nyújtása esetén az alkalmazottak rengeteg időt használnak fel. Következtetésül elmondható, hogy figyelembe kell venni a rendelkezésre álló időt minden egyes változtatás esetén. A hiányos idő a szolgáltatás azonnali romlásához vezet. Az ezelőttihez hasonlóan ez is egy menedzseri feladat, amely tervezéssel és előszámításokkal jár.

A harmadik veszély a menedzserek kockázatkerülő tulajdonsága. Szolgáltatások bevezetése által a vállalati tevékenységi kör és ezzel a kockázatok jelentősen megnövekednek. Fontos, hogy már a kialakítási fázisban pontosan meg legyenek határozva a kockázati felelőségek és a menedzserek teljes mértékben ismerjék ezeket. A kockázatokat Gebauer és társai (2005) két nagy kategóriára bontották fel:

- 1. Belső kockázatok:** Nem ismert területekre történő befektetések ellenállást okozhatnak a menedzserek szintjén. A szolgáltatósodás esetén inkább humán tényezőkbe fektetnek be. Ezek a befektetések pont az ellenkezőjét jelentik a termelő vállalatok megszokott aktivitási körének.
- 2. Külső kockázatok:** A szolgáltatások nyújtása esetén a kapcsolat a vevőkkel megerősödik. Ez a jelenség is számos kockázattal jár, amelyet a vezetés során figyelembe kell venni. (Gebauer et al.,2005)

A szolgáltatósodás folyamata során egy komoly problémát jelenthet a szolgáltatósodási paradoxon. Ezt a jelenséget a tisztán termelő vállalatok költségeinek vizsgálatakor azonosították. Tisztán termelő vállalatokkal összehasonlítva a szolgáltatósodást alkalmazó vállalatokat megfigyelték, hogy az árbevétel növekedése mellett a vállalat nettó árbevétel-arányos nyeresége jelentősen kisebb, mint a tisztán termelő vállalatok esetén. Ezt a tényt, bár nem egy végzetes probléma, érdemes szem előtt tartani, mert újabb változtatások alkalmazása esetén a vállalat veszteségesé válását jelentheti. Egy másik megfigyelt jelenség, hogy a szolgáltatósodás folyamatát alkalmazó vállalatok termékköltsége jóval nagyobb a tiszta termelő vállalatokénál (Neely,2008). A paradoxonnak két fő oka van. Az első ilyen ok, hogy szolgáltatósodó vállalatoknak képzetesebb munkaerőre van szüksége, aminek a költsége jóval nagyobb. A második ok, hogy egy ilyen vállalat szervezeti méreteiben sokkal nagyobb, így az adminisztratív és fenntartási költségek is nagyobbak (Neely,2008; Demeter, 2010).

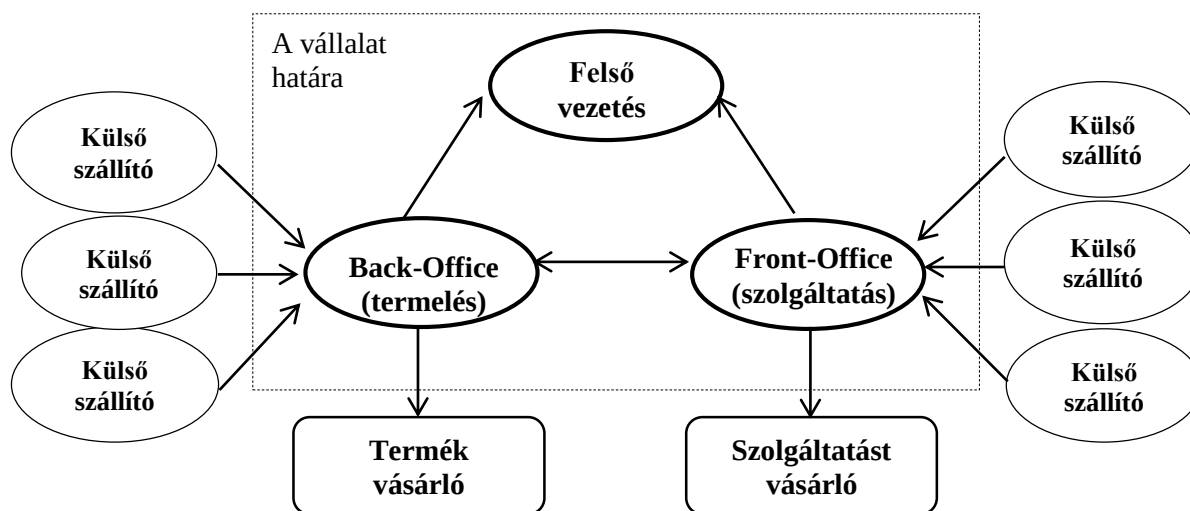
4. A szolgáltatosodás folyamatának a hatásai

A folyamat ismertetését követően be mutatom ennek hatásait is. A fentiek alapján megfigyelhetjük, hogy ez a folyamat elég komplex és gyökeresen megváltoztatja a vállalat felépítését és működését. Két különleges tényezőre térnék ki. Az üzleti modellben lezajló változásokat mutatnám be először megfigyelve, hogy átlagosan milyen divíziók fejlődnek ki a vállalatoknál, valamint hogyan néz ki egy szolgáltatosodott vállalat felépítése. Az üzleti modell esetén bemutatom, hogy hogyan változtak a vállalati feladatkörök. A második tényező, amelyre nagy hatással van a szolgáltatosodás folyamata, az a vállalat pénzügyi eredményessége. Kutatásokat megfigyelve általános hatásokat mutatok be, e-mellett, a pénzügyi előnyöket és veszélyeket is bemutatom.

4.1.A szolgáltatosodás hatása az üzleti modellre

A szolgáltatosodás folyamata változásokat hoz a vállalati struktúrában. A termelő funkció mellet a szolgáltatások nyújtása is megjelenik, amely sokszor egy teljesen új egység létrehozását követeli meg. Egy alap szintű felosztást figyelhetünk meg a 2. ábrán

2. ábra: A szolgáltatosodott vállalat üzleti modellje



Forrás: Pawar et al.,2009, 479 old.

A vállalatok az új szervezetté alakulás folyamatában bizonyos alaplépéseket hajtanak végre. Az első ilyen lépés az eladási csatornák konszolidálása. A legkézenfekvőbb konszolidálható egység, amely azonnali változást hoz a vállalatnak az eladási osztály bekebelezése. Ez a lépés azért nagyon fontos, mert a vállalatok a vevő irányába elmozdulva nem engedhetik meg maguknak, hogy egy másik szervezeten keresztül jusson el a vállalati image a vásárlóhoz.

A második sablonlépés, amelyet a vállalatok alkalmazni szoktak a közvetlen kapcsolat megerősítése a vevővel: ez a Front-Office kialakítását vagy esetleges fejlesztését jelenti. Ez az a lépés, amelynek már nagy hatása lesz a vállalati modellre. Ehhez a szegmenshez egy vegyes munkacsoportot kell hozzárendelni, amely szakemberekből és egyben eladókból áll azért, hogy minden szempontból képesek legyenek kielégíteni a fogyasztók igényeit. Ez a szervezeti egység kereszt-funkcionális szerepet fog betölteni. Szolgáltatásokat ad el, amelyek esetenként megoldások a Back-Office-ban létrejött termékekkel kapcsolatosan. A Back-Office is átalakul, ezek során a termékkel kapcsolatos aktivitásoknak (fejlesztés, marketing stb.) összhangban kell működniük a Front-Office-al. A felső vezetési központ a két elemet fogja össze, és fő feladata, hogy a vállalat működőképes legyen. Ennek az osztálynak a feladata a két alsó egység határainak és erejének a meghatározása. Míg a Front-Office a testre szabás irányába húzza el a vállalatot, a Back-Office-nak a standardizáltság az előnyösebb, a felső vezetés feladata e két szint kiegyensúlyozása. A két szervezetben megjelenő ellenőrzés és eredményességi mutatók is nagyban változóak. A felső vezetés egyszerre képes kell legyen szétválasztva és összetetten is elemezni ezeknek a hatását (Davies et al.,2006;Pawar et al.,2009)

4.2. A szolgáltatosodás okozta üzleti modellek típusai és jellemzői

A szolgáltatosodás folyamatát elemezve Demeter és Szász (2012) bemutatják ennek a jelenségnek a trendjeit valamint regionális eloszlásában észlelt különbségeit.

Az előbbieken bebizonyosodott, hogy a vevőközelség növeli a tevékenység profitabilitását. Ezt a nyugati vállalatok is észlelték és ennek alapján megfigyelhetjük a downstream piac irányába való elmozdulást. Egyben ez a folyamat a termelési tevékenységek kiszervezését foglalja magában. Elmondható, hogy a vállalatok regionális megoszlásban más-más feladatokat töltenek be az ellátási láncban. Demeter és Szász (2012) közel négyszáz vállalatot elemeztek és a következő adatokat kapták meg elemzésükből:

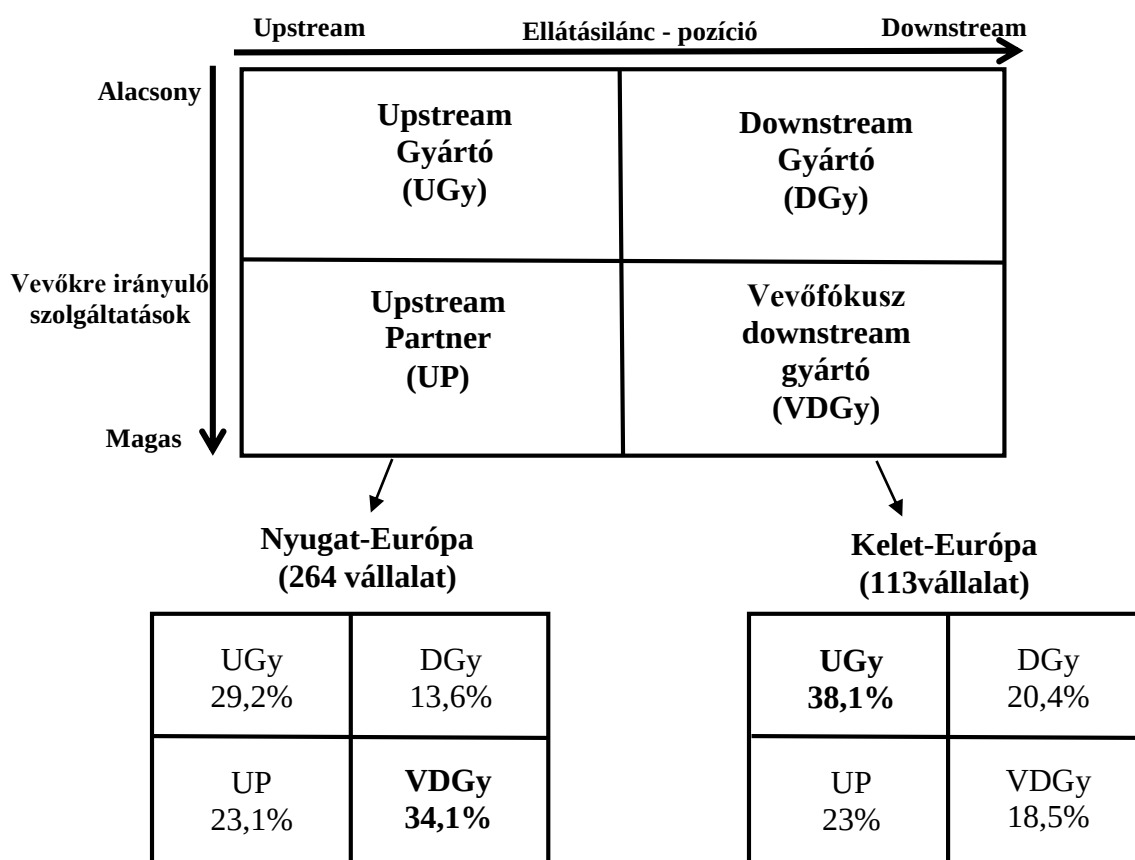
3. ábra: A nyugat- és kelet-európai termelők szolgáltatosodási mutatói

	Nyugat-Európa	Kelet-Európa
Termelési tevékenység kiszervezése	jellemző	nem jellemző
Upstream pozíció ellátási láncban	alacsony	magas
Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások	magas	alacsony

Forrás:Demter és Szász,2012, 7.old.

Az adatok alapján elkészítették a nyugati és keleti vállalatok tevékenységi modelljeit. Négy tevékenységi kategóriát különítettek el két szempont szerint az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a vevőkre fókuszált szolgáltatások intenzitása alapján. Az elemzés eredményeként a kelet-európai vállalatok többsége teljesen ellenkező pozíciót foglalt el a nyugat-európai vállalatokhoz képest. Ezt az eltérést figyelhetjük az alábbi ábrán lévő mátrixok segítségével.

4. ábra: Reprezentatív vállalati üzleti modell típusok földrajzi megoszlása az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatások intenzitása szerint



Forrás: Demter és Szász, 2012, 8. old.

A felső ábrán megfigyelhetjük, hogy a nyugat-európai vállalatok legnagyobb része a vevőfokuszált downstream gyártó vállalat kategóriába esik. Ezzel szemben a kelet-európai vállalatok legnagyobb része upstream gyártási stratégiát követ. Ezek a pozíciók teljes mértékben megváltoztatják a vállalat beállítottságát és üzleti modelljét. A Nyugat-Európában domináns vevőfokuszált gyártó vállalat üzleti modelljének a következők a jellemzői:

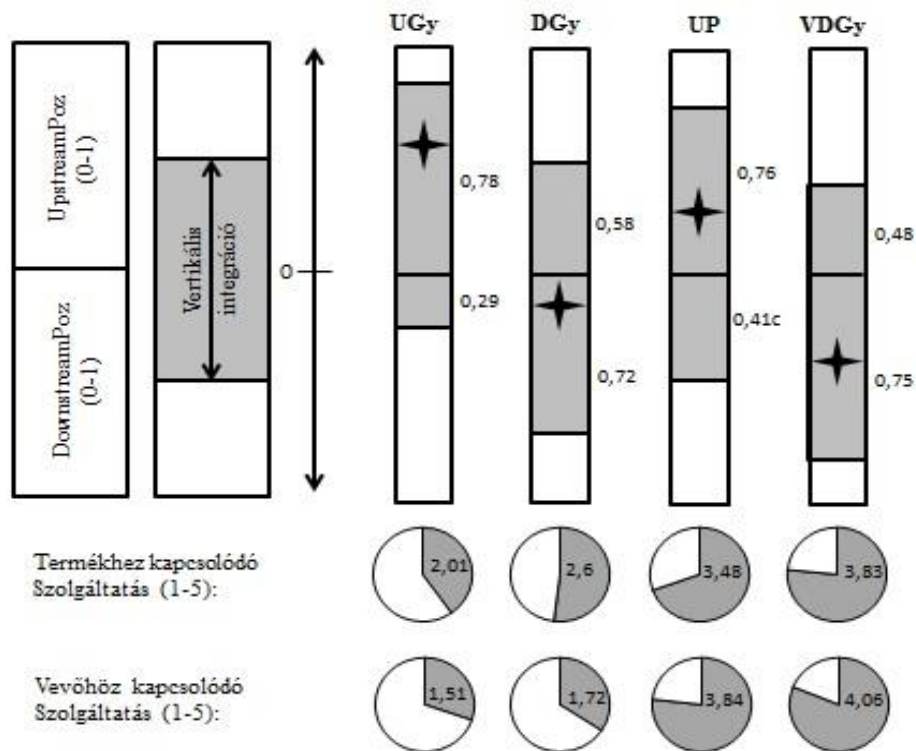
- Az Upstream tevékenység nagy része ki van szervezve más vállalatoknak, a vállalati fókusz főleg a downstream tevékenységekre összpontosít.

- A vállalat a termékek és szolgáltatások teljes portfóliójával rendelkezik és képes ezt tovább adni a vevőnek.

Ezzel szemben a kelet-európai vállalat üzleti modellje erőteljes pozíciót foglal el az upstream piacon az ellátási láncban. Fókusz a vállalatnak a gyártási tevékenységének az optimalizálása. A szolgáltatások száma jóval kisebb, mint a nyugat-európai vállalatoknál (Demeter és Szász,2012).

Az elemzések következtében Demeter és Szász (2012) elkészítették a vállalat-kategóriák és régiók szerinti üzleti modellek jellemzőinek az ábrázolását. Az ábra figyelembe veszi az upstream és downstream pozíciót, a vertikális integrációs szintet, valamint a szolgáltatások számát is adott vállalati kategóriákban, termékekhez vagy vevőkhöz kapcsolva.

5. ábra: A nyugat-európai üzleti modellek jellemzői

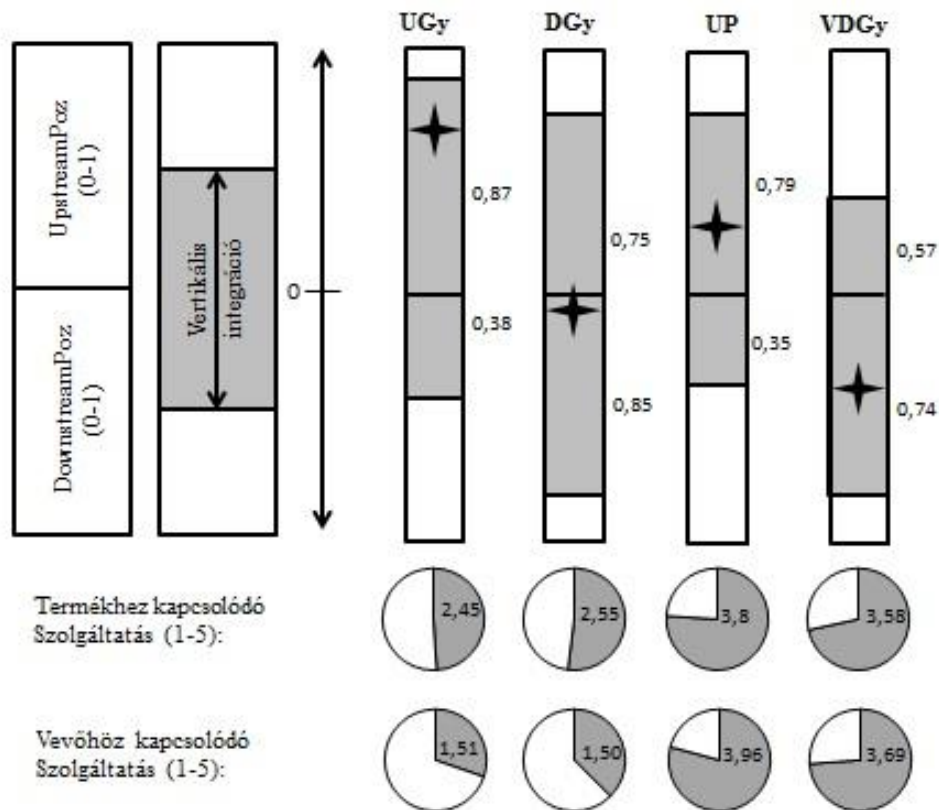


Forrás: Demeter és Szász, 2012, 8. old.

A 5. ábrán megfigyelhetjük a nyugat-európai üzleti modellek jellemzőit. A szerzők több következtetést is levontak. Én azt emelném ki, hogy a downstream gyártó vállalatok (DGy) a downstream piacon elfoglalt pozíció és a vertikális integráció szintjén is majdnem egyforma pozíciót foglalnak el a vevőfókuszált downstream vállalatokkal (VDGy). Ez a jelenség azért történik, mert egy vállalat ahhoz, hogy tudjon fókuszálni a vevőkapcsolatokra nagymértékben ki kell szerveznie a gyártási tevékenységet. A gyártási tevékenység kiszervezése miatt a vállalatot erősen fogják befolyásolni a beszállítók.

A szolgáltatások nyújtása terén is megfigyelhető egy átlagos növekedés az upstream-től a downstream irányába haladva. Elmondhatjuk, hogy a vevőkkel való kapcsolat növekedésével a szolgáltatások száma is arányosan növekszik.

6. ábra: A kelet-európai üzleti modellek jellemzői



Forrás: Demeter és Szász, 2012, 9. old.

A kelet-európai vállalatok esetén az üzleti modellben több változást is figyelhetünk meg. Átlagosan elmondható, hogy az összes vállalati típus magasabb pozíciót foglal el az upstream szegmensben. Ez egyben a vállalati szféra és a fogyasztói szféra alacsonyabb fejlettségi szintjének tudható be. Emellett megfigyelhető, hogy az szolgáltatások átlagos szintje is kisebb, a vevővel kapcsolatosan és a termékek esetén egyaránt. Ez is az alacsonyabb fejlettségi szintre vezethető vissza. A downstream gyártó vállalatok vertikális integrációs lefedettsége viszont magas. Ezek a vállalatok az upstream és downstream szegmensekben is számos tevékenységet végeznek. Az upstream partner vállalatok esetén elmondható, hogy több szolgáltatást

nyújtanak, mint a vevőfókuszált downstream gyártó vállalatok, az utóbbiak elterjedtsége viszont a legalacsonyabb a kelet európai piacon.

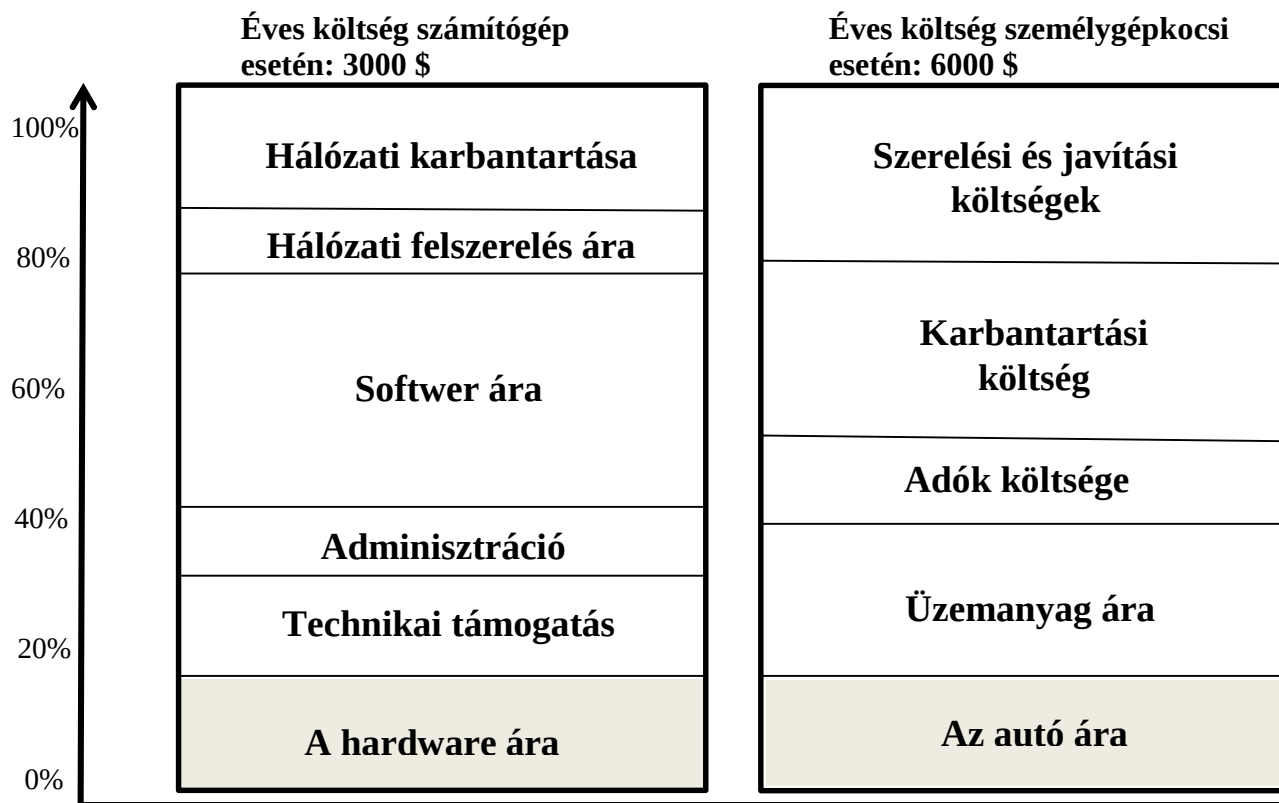
4.3. A szolgáltatosodás hatása a pénzügyi eredményességre

A szolgáltatosodásnak komoly hatásai vannak egy vállalatra, de mielőtt áttérnénk ezeknek a bemutatására, azt szeretném kiemelni, hogy pénzügyi szempontból miért elengedhetetlen a legtöbb esetben ennek a stratégiának az alkalmazása. Wise és Baumgartner (1999) kiemelik, hogy a gyártó vállalatoknak a jövőbeli profit a termékeikhez társított szolgáltatásokban rejlik. Mivel a gyártó vállalkozások ismerik legjobban termékeiket, ezért nekik a legkönnyebb ezekkel kapcsolatosan szolgáltatásokat nyújtani. A modern ipar kialakulása óta a vállalatok 3 nagy pillérre építették stratégiájukat. Ha jobban megfigyeljük ezeket, akkor észrevehetjük, hogy minden egyes pillér a szolgáltatosodás irányába való elmozdulást foglalja magában. Az első ilyen a konszolidációs stratégia: a vállalatok vertikálisan integrálták a kitermelési és elosztási tevékenységeket azért, hogy az eladások és az alapanyagok ára fix lehessen. Ez a pillér biztosította azt, hogy a vállalat ne legyen kiszolgáltatva, valamint stabil körülmények között tudjon működni. A második pillér a kutatás és fejlesztést foglalja magába, amely a jövőbeli termékek kialakításához szükséges. Ez a pillér a termékek élethosszának a meghosszabbítására szolgált. A termékek fejlesztésben megfigyelhetjük a termék-szolgáltatás csomagok megjelenését, amelyek olyan egyszerű fejlesztési lehetőségek, amelyek értékesebbé teszik a terméket a vásárló számára, valamint az adott termék élettartama is jelentősen meghosszabbodik ennek hatására. A harmadik pillér a vállalat nagysága, amely a kihasználtságot valósítja meg. A termékeknek a piaca limitált, de szolgáltatások nyújtásának a segítségével ezek a piacok könnyen növelhetők, hiszen a vevőhöz közelebbi kapcsolat lehetőséget ad a vállalatnak tevékenységek kialakítására.

Ez a három pillér lehetővé teszi vállalatoknak, hogy költségeket spóroljon meg, nagyobb eladások során a bevételeik növekedjenek, és ezáltal eredményességük jelentősen nagyobb legyen.

A szolgáltatások nyújtása egyes esetekben nagyobb bevételt hozhat mind maga terméknek az eladásából származó bevétel. Wise és Baumgartner (1999) megmutatja, hogy bizonyos esetekben a termék eladása csak egy bevonzási stratégia a vállalatok esetén, hogy biztosítani tudják a termékkel kapcsolatos szolgáltatásból származó jövőbeli bevételeket. Ennek bebizonyítására figyeljük meg a két szerző által készített ábrát amely során két iparág esetében is bebizonyosodik, hogy a termék maga a bevételeknek csak egy alacsony hányadát képezi.

7. ábra: Termékek vásárlás utáni költség vonzata



Forrás: Wise, Baumgartner, 1999, 135. old.

A 7. ábrán megfigyelhetjük, hogy termékek esetén a költségek alig 20%-át képviseli a fizikai termék ára. Ez bizonyítja a vállalatok szolgáltatosodás irányába való elmozdulásának pénzügyi hajtóerejét.

A fejlett gazdaságokban termelő vállalatok esetén a szolgáltatosodás egy kötelező eleme a versenyben való maradáshoz. Neely (2008) több mint 7000 vállalatot elemzett (OSIRIS adatbázisból nyert vállalati adatok szűrésével, több mint 20 országból). Megvizsgálta a szolgáltatosodott vállalatok pénzügyi adatait és összehasonlította ezeket a tisztán termelő vállalatokéval. Az értékek alakulása a 8. ábrán figyelhető meg.

8. ábra: Átlagos pénzügyi adatok termelő és szolgáltatosodott vállalatokra 2004-ben

	Tisztán termelő vállalatok	Szolgáltatosodott vállalatok
Összes bevétel (US,\$000)	1 120 809	2 928 090
Eladott áruk beszerzési költsége (COGS) (US,\$000)	711 262	1 967 050
Nettó profit (US,\$000)	72 179	150 794
Árbevétel arányos profit	6,4%	5,1%
Alkalmazott költsége/év (US,\$000)	35,49	32,52
Árbevétel/alkalmazott költsége (US,\$000)	296,65	369,88
Profit/alkalmazott költsége (US,\$000)	15,79	24,47
Működő tőke/ alkalmazott (US,\$000)	59,81	69,76
Összes eszköz/ alkalmazott (US,\$000)	382,29	430,84

Forrás: Neely, 2008, 112. old.

Több következtetés is levonható a fenti táblázatból. A legelső dolog, amelyet észlelhetünk az a jelentősen nagyobb árbevétel a szolgáltatosodott vállalatoknál, de ez a következőkben sok mindennel magyarázható, sőt továbbtekintve az adatokra, elvárt dologgá válik. A nettó profit is jelentősebben nagyobb a szolgáltatosodott vállalatoknál, de ha az árbevétel-arányos profitot nézzük, akkor azt észleljük, hogy ez a szolgáltatosodott vállalatoknál alacsonyabb. A többi adat magyarázza ezt az eltérést az árbevétel-arányos profit esetén. Az alkalmazotti költségek sokkal nagyobbak, hiszen képzett alkalmazottakra van szükség, és emellett több eszközre és tőkére is szüksége van a szolgáltatosodott vállalatoknak. Következtetésül elmondható, hogy szolgáltatosodott vállalatok szervezeti szinten sokkal nagyobbak és komplexebbek, és bár eredményesek, megfigyelhető a jelentős költség vonzatuk is.

Az adatok mellett Neely (2008) megvizsgálta a vállalatoknak a túlélési lehetőségét és arra a következtetésre jutott, hogy a szolgáltatosodott vállalatoknak sokkal nagyobb a valószínűsége a jövőbeli működésre. Ez két okból ered. Az első, hogy komplexitásuknak köszönhetően nehezebben lecserélhetőek a megrendelők szempontjából, mint a tisztán termelő

vállalatok. A másik ok, hogy a versenytársakkal szemben sokkal jobban megkülönböztethetők a szolgáltatásaiknak köszönhetően. Példaként a gazdasági válság alatt, bár a fogyasztás jelentősen visszaesett, a termékkel kapcsolatos szolgáltatások szintje kisebb veszteséget szenvedett, ami lehetőséget adott a vállalatoknak, hogy működőképeseek maradjanak.

Az előnyök mellett Neely, (2008) a szolgálatosodás paradoxon témakörében megemlíti, hogy ez a folyamat a vállalat bukását is jelentheti. Abban az esetben, ha a termelő vállalat elkezd a folyamatot a szolgálatosodás irányába, figyelemmel kell legyen arra, hogy ez nagymértékű költségeket és befektetéseket fog maga után vonzani. A többletköltségek szintjét pontosan ki kell számítani az adott vállalatnak és számolnia kell azzal, hogy a vállalati tevékenység komplexebbé válása maga után vonzza a nagyobb kockázatokat is. A kockázatok növekedésével a vállalat banki ügyletei jelentősen változni fognak. Míg egy gyártó vállalatnak az üzleti modellje és kockázatai egyszerűbbek és könnyebben felmérhetőek, a szolgálatosodás irányába haladva komplexebbé válnak.

A szolgálatosodás esetén megfigyelhetjük az eladások számának a növekedését. A szolgáltatások nyújtása során a fogyasztók elégedettsége megnövekszik a vállalattal szemben. A vállalat fogyasztói a termék összetett jobb minőségének a hatására márka-hűségesebbé válnak. A márkahűség hatására megnövekszik a vásárlási valószínűség, ennek köszönhetően a vállalatnak az eladásai növekedni fognak (Heskett et al., 2008).

Pénzügyi szempontból megfigyelhető a kereszthatás, a szolgáltatások nyújtásával a vállalatok olyan információkat szereznek (költségmentesen) termékeikről, amelyek a gyártás során felhasználva jobb minőségű termékek gyártásához vezetnek. A jobb minőségű termékek létrejötte mellett a promóciós tevékenységek is olcsóbbak, valamint hatékonyabbá válnak. A vevőközelség és interakció mindig lehetőséget ad a vállalatnak, hogy promoválni tudja újabb termékeit, ezzel növelve az eladások számát (Visnjic&Van Looy,2013).

5. Elméleti összefoglaló

A fentiek alapján megfigyelhetjük, hogy a szolgáltatosodás folyamata egy népszerű döntés a gyártó vállalatok esetén. A folyamat hatására nagy változások figyelhetők meg, három ilyen kiemelve összefoglalhatjuk a fő hatásokat.

Az első ilyen a vállalat **stratégiájával** kapcsolatos változás, abban az esetben, ha egy vállalat a szolgáltatosodás útját választja, megváltozik a vállalat fő célkitűzése. Termelő vállalatoknak a stratégiájuk a gyártott termékkel kapcsolatosak. Szolgáltatosodott vállalatok stratégiájában egy fontosabb szerepet foglal el a vevő és az ő elégedettsége. A termelő vállalatoknál is fontos a vevő, de a vállalattal való kapcsolat jelentősen megnövekszik a szolgáltatosodás során.

A második fő terület, amelyben változásokat figyelhetünk meg a vállalat **üzleti modellje**. Az üzleti modell változása során a vállalat **strukturális felépítése és vezetési stílusa** is megváltozik. A termelő vállalatok szolgáltatosodási folyamata során új egységek alakulnak ki, amelyek más strukturális formákat hoznak maguk után és változó vezetési stílusra van szükség.

A harmadik terület, amelyre nagy hatással van a szolgáltatosodás folyamata, az a vállalat **pénzügyi eredményessége**. Megfigyelhettük, hogy a szolgáltatások a termeléssel szemben más bevételeket, de más költségeket is vonzanak maguk után. A vállalat tevékenységi körének a bővülésével nehéz meghatározni a termelés és szolgáltatások nyújtása közötti optimális egyensúlyt. A szolgáltatosodás alkalmazásának az esetén a vállalat pénzügyi szempontból újra kell gondolja a fő mutatóit. Szükséges a divíziók pénzügyi elválasztása és azok alapján történő felügyelése.

Ez a három fő változó gyökeresen megváltoztatja a vállalatot. A képességek megléte és az akadályok figyelembevétele esetén sikeres megoldás lehet egy termelő vállalatnak a szolgáltatosodás alkalmazása. Ezt a három változót mindenképpen érdemes figyelembe venni a szolgáltatosodás folyamata során elemzési és alkalmazási szinten is. Azok a vállalatok, amelyek szolgáltatosodni szeretnének, jól meghatározott tervvel kell rendelkezzenek mindhárom területen.

6. Kutatási módszertan

Annak érdekében, hogy jobban megértsük a szolgáltatósodás folyamatát egy olyan termelő vállalatot elemeztem, amely a gyártás mellett az évek során több szolgáltatási tevékenységgel is foglalkozott.

A kutatás egy esettanulmány formájában ment végbe. Azért választottam ezt a kutatási módszert, mert ahogyan Flyvbjerg, 2006 is kiemeli az esettanulmány módszere mélységi és hosszirányú vizsgálatot tesz lehetővé egy meghatározott esettel kapcsolatban. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy az adatokat rendszerszerűen vizsgáljuk, adatokat gyűjtsünk, elemezzük az információkat és rögzítsük végül az eredményeket. Ennek eredményeképpen a kutató teljesebb képet nyerhet arról, hogy miért úgy történtek a dolgok ahogy, és mit lenne még érdemes közelebbről is megvizsgálni a jövőben.

Az elemzés célja a szolgáltatósodás által létrejött változások megfigyelése. Az első ilyen változás a vállalat irányvonalát elemzi, amelyben a stratégiai célok változását mutatnám be. A második ilyen változás a vállalat üzleti modelljére vonatkozik, ahol a strukturális felépítés és a vállalati vezetés változását emelném ki. A harmadik megfigyelésem a vállalat pénzügyi eredményességének az alakulására fókuszál.

Az adatokat a vállalat vezetőségétől kaptam meg felhasználva a vállalat dokumentumait, belső kontrolling eredményeit és a vállalati SAP rendszer adatait. Amiatt, hogy egyes adatoknak titkosnak kell maradniuk, változtatások történtek bennük, de az értékeket valós arányaiban tükrözik annak érdekében, hogy összehasonlításokat végezhessek. Az adatok a vállalat bevételeit és nyereségeit tartalmazzák. A vállalat pénzügyi vezetőjének a tanácsadása segítségével külön vállalati egységekre bontottam őket azért, hogy pontosan látható legyen a szolgáltatások és termelés közötti különbség. A különbségek mellett megfigyelhető a nyereségek nagyságának az alakulása valamint az, hogy milyen szegmensekre érdemes a jövőben fókuszálni. Ezt a típusú adatot a szolgáltatósodás pénzügyi hatásainak a szemléltetése során használtam fel.

Az adatok mellett több interjú is készült a vállalat vezetőségével, amely során feltárták az egyes döntések okait valamint a vállalat jövőbeli terveit. Az interjúk esetében egy félig strukturált kevert interjú típust használtam. Az interjú típusát Sheatsley&Paul 1963 módszere alapján készítettem elő. Ezzel az interjú típussal értem el azt, hogy, a beszélgetések során egy részében strukturált interjú alapon konkrét kérdéseket tettem fel amelyekre jól körülhatárolható válaszokat kaptam. Valamint az interjú során nyitottabb kérdésekre is sor került ez által több teret engedve a válaszadónak arra, hogy véleményét kifejtse és érzéseinek is hangot adjon.

Az interjúk hosszát valamint azok során elhangzott fő témaköröket az alábbi táblázatban lehet megfigyelni összesen 12 órát töltöttem el interjúk készítésével.

9. ábra: Az interjúk módszertana

Az interjúalany munkaköre	Időtartam/h	Az interjú fő témakörei
1.Vezérigazgató	4 óra	- A vállalat története - A vállalat stratégiája - A vállalat divizionális felosztása - A vállalat jövőbeli tervei
2.Pénzügyi igazgató	3 óra	- Pénzügyi eredmények - Vállalati egységek teljesítménye - Előrejelzések
3.Üzemi igazgató	2 óra	- A gyártási egység - A bérgyártási aktivitások
4.Értékesítési igazgató	3 óra	- Az értékesítési egység - Logisztikai szolgáltatások - Eladások számának előrejelzése

Az interjúk során az üzleti modell alakulásáról kaptam információkat és ezek alapján elkészítettem a vállalat egységeinek a felépítését valamint azoknak változó vezetési modelljét. Az itt szerzett információ tárja fel a szolgáltatás folyamatának a hatását a vállalati stratégia és üzleti modellre.

Az elemzés során a vállalat elmúlt öt évének a változásait fogom bemutatni és elemezni. Az évek során történt változásokat három szempont szerint fogom bemutatni, stratégiai, üzleti modell (strukturális felépítés és vezetési modellek) és pénzügyi eredményesség szerint.

7. A szolgáltatók hatása egy gyógyszeripari vállalatnál

A szolgáltatók folyamatának a tanulmányozása érdekében egy gyógyszeripari vállalatot figyeltem meg. Megvizsgáltam, hogy az idők során a vállalatnak hogyan változott a tevékenységi köre, ez milyen hatással volt az üzleti modellre, valamint a bővüléseknek milyen pénzügyi vonzata volt.

7.1. A vállalat bemutatása

A Bioeel egy romániai gyógyszeripari vállalat. 1992 óta gyárt gyógyszereket és kozmetikumokat marosvásárhelyi székhellyel. A vállalat teljes mértékben magán kézben van. A vállalat folyamatos növekedést tudhatott magáénak, így ma a romániai gyógyszeripar 1%-át birtokolja, az egész országban ismert, és több mint 170 alkalmazottal rendelkezik. A vállalat az első években csak gyártással foglalkozott, de az idők során más divíziói is kifejlődtek. Jelenleg a gyógyszerek és kozmetikumok gyártása mellett forgalmazással, logisztikával, és bérnyújtással is foglalkozik. A jövőben egy patika-lánc kifejlesztését is tervezi. A vállalat stratégiája és üzleti modellje sokat változott az évek során. A divíziók kialakulásával strukturális átszervezésre volt szükség. A pénzügyi eredményességben való változások is megfigyelhetők voltak az évek során a vállalati tevékenységek bővülésének hatására. Ezt a három változást fogom szemléltetni a következő alfejezetekben. A szolgáltatók során bekövetkezett változások előtt azonban fontos ismerni a vállalat divízióinak felépítését.

A Gyártás:

A Bioeel Brand bejegyzett védjegy, 1992-ben kozmetikumok gyártásával kezdte meg tevékenységét a piacon, valamint 1994-ben a gyógyszereket is kezdett gyártani. Több mint két évtizedes tapasztalattal létrehozott egy erős, minőség-orientált csapatot. A termékek tervezése és gyártása nemzetközi szabályok és jóváhagyások alapján történik. A termékek vizsgálatát és minőségbiztosítását saját minőségellenőrző laboratóriuma biztosítja, amely korszerű gépekkel és berendezéssel van ellátva. A jelenlegi kínálatban több mint 100 termék jelenik meg, többek között:

- RX receptre kiadandó gyógyszerek
- OTC gyógyszerek melyek recept nélkül igényelhetők
- Étrend-kiegészítők
- Kozmetikumok
- Galenikus (könnyen felszívódó) termékek

Az új termékek fejlesztésében a Bioeel olyan termékkategóriák felé irányul, amelyek megfelelnek a jelenlegi fogyasztói igényeknek: természetes összetevőjű termékek jogorvoslati bizonylattal bizonyított hatással.

Forgalmazás:

A gyártási tevékenység mellett a vállalat egyéb munkaköröket is lefed- importőr és forgalmazó 50 nemzeti és nemzetközi gyógyszeripari cégnek. A forgalmazás egy belső saját kialakítású hálózaton keresztül jön létre. Az elosztás „preselling” (elő-eladás) és „telesales” (telefonos eladás) formájában jön létre.

- A vállalat egy modern kommunikációs infrastruktúrával rendelkezik, valamint az integrált rendszer segítségével mindig képes friss adatokat szolgáltatni- termékekkel kapcsolatos információkat valamint árakat.
- A vállalat nyomtatott havi termékjelentést kínál, ami segít a termékek kiválasztásában valamint havi ajánlatok, kedvezmények, újdonságok is megjelennek benne.
- A weboldalon is elérhető a naponta frissülő termékkínálat, ahol a kliensnek lehetősége van az online rendelésre.
- A Bioeel stabil piaci szolgáltató, a jó árakkal és, nagy termékskálával biztosítja a folytonosságot és a szolgáltatás minőségét
- A napi pénzügyi jelentéseknek köszönhetően az ügyfél kiszolgálása egyszerű, valamint a diszkont árak alkalmazása a szerződések és ajánlatok alapján történik.

Logisztika:

A Bioeel Logistics gyógyszeripari termékek esetén teljes körű logisztikai szolgáltatásokat biztosít, mint az átvétel, tárolás, kezelés, címkézés, leltár, előkészítés szállításra. Minden egyes tevékenység során követi a „Jó logisztikai gyakorlat szabályait”. Ezt a vállalati szolgáltatást a multinacionális gyógyszeripari cégek igényeinek a hatására hozták létre. A vállalat 1996-ban kezdte el tevékenységét ebben a szolgáltatási ágban, attól kezdve stratégiája és célja a hosszú távú elégedettség elérése az üzleti ügyfelek körében, tartós partneri kapcsolatok kialakítása, valamint minőségi és a hatékony logisztikai megoldásokat és rendszerek kialakítása. Az 1. számú logisztikai bázisának tárolási kapacitása 5000 raklap, szokásos hőmérsékleten és páratartalmon (legfeljebb 25 C, 60%) valamint 100 raklap speciális környezetben ahol a hőmérsékletet (2-8 C). 2012-ben ez a kapacitás 12.000 raklapra bővült. Az ügyfeleknek adott a lehetőség, hogy on-line kövessék készleteiket, rendeléseiket. A rendelések kiadása a szállítással együtt 24 óra leforgása alatt történik.

A vállalat kliensei közé tartoznak: Sandoz AG, Sifi, Boehringer, Solartium és még nagyon sok más nemzetközi vállalat.

Bérgyártás:

A bérgyártási tevékenység 2013-tól szerepel külön egységként a Bioeel vállalatban belül. A vállalat több külföldi és országos terméknek a gyártásával és csomagolásával foglalkozik. Ennek a tevékenységnek a fő előnye, hogy a gyártási sor kihasználtsága, termelékenysége növekszik.

A már meglévő technikákat és gépeket alkalmazzák a bérgyártás során. Ez a tevékenység azt is eredményezte, hogy a vállalat más saját termékeket is bevezetett, amelyek hasonlóak a bérgyártott termékekhez, mert az együttes gyártási mennyiség csak így érte el a fedezeti pontot. A vállalat többek között az Ecofarma-nak, Healthadvisors-nak, Vermix-nek és az Ambrosia Bioscience-nak gyárt termékeket.

7.2. A szolgáltatók hatása az üzleti modellre, változások a vállalati stratégiában

A vállalat megismerése után ki kell emelnem, hogy a négy vállalati szegmens (gyártás, forgalmazás, logisztika, bérgyártás) 2013-tól kezdődően működik külön vezetéssel. 1992-ben a vállalat egyszerű kozmetikumok gyártásával indult. A vezetőségtől megtudtam, hogy ebben az időszakban a vállalat stratégiája a minél több termék gyártása volt. A rendszerváltás után a Romániai embereknek nem volt hozzáférésük kozmetikumokhoz és gyógyszerekhez, így egy gyógyszerész segítségével a vállalat alap kozmetikai és ápolási termékeket állított elő importált alapanyagokból. A vásárlók patikák, kórházak és végső fogyasztók voltak. Nem minden termék volt végfogyasztásra szánva, egyeseket a patikák vagy kórházak dolgoztak tovább. A vállalat célja az volt, hogy minél több terméket állítson elő egyszerű technológiával, és hogy bővítse klienskörét. 1994-ben a vállalat a kozmetikumok mellett egyszerűbb gyógyszerek gyártását is beindította, amely lehetővé tette, hogy komolyabb képet alkosson magáról a patikák és kórházak szemében. A gyógyszerek eladása során a kozmetikumok eladása is növekedett.

A 90-es évek végen a romániai piacra erőteljesen elkezdtek behatolni a multinacionális gyógyszer-vállalatok. A vállalat egy külföldi befektetés segítségével kiterjesztette tevékenységi körét, és a gyártás mellett gyógyszerforgalmazással is kezdett foglalkozni. Ez volt az első lépés a szolgáltatók irányába. A vállalati stratégia két részre szakadt a saját termelésű gyógyszerek eladása mellett a multinacionális cégek gyógyszereinek az eladása is fő célkitűzésé vált. A vállalat stratégiája ekkor az eladás mellett az erdélyi gyógyszerpiacon való minél

nagyobb képviselőre irányult. Ez a szakasz amint azt az elméleti részben olvastuk, a konszolidációs szakasz (Oliva&Kallenberg,2003; Demeter,2012). A vállalat legközelebb álló szolgáltató szegmensét építi be tevékenységei közé. Az ellátási láncban lefele mozdul el közvetlen kapcsolatba kerülve a patikákkal. A vállalat stratégiája nem csak minőségi termékek előállítás, hanem a patikákkal és kórházakkal való kapcsolat kialakítása és ápolása. Ez a szakasz tartott időben a legtöbbet a vállalatnál és még mindig folyamatban van.

A következő nagy változásokat stratégiai szinten 2012-től kezdődően figyelhetjük meg, amikor a vállalat logisztikai és bérnyújtási szolgáltatásokat kezd nyújtani multinacionális vállalatoknak. Ez a terjeszkedési szakasz (Oliva&Kallenberg, 2003; Demeter, 2012), amelyben a vállalat felfigyelt más lehetőségekre a gyógyszerpiacon, és kihasználva az értékesítés során szerzett kapcsolatait partnerekre tett szert. A vállalat stratégiája ekkor a gyártás és eladás mellett a multinacionális vállalatok tevékenységének az átvétele is. A vállalat felfele terjeszkedett az ellátási láncban közelebb kerülve a gyártókhoz. A multinacionális vállalatok terjeszkedésük során igénybe vesznek országon belüli partnereket annak érdekében, hogy eljuttassák termékeiket a fogyasztókhoz, ezt kihasználva a vállalat minél több tevékenységet próbál meg átvenni. A vállalati stratégia a romániai piacon minél nagyobb szegmens kiragadása a gyógyszerpiacból.

10. ábra Változások a vállalati tevékenységben és a szolgáltatósi folyamatnak a fázisaiban 1992-2013 között Bioeel vállalatnál

	1992-1994	2000-2012	2013
Vállalati tevékenység	- kozmetikumok - ápolási termékek - gyógyszerek Gyártása	- Saját termékek gyártása - Multinacionális vállalatok termékeinek a forgalmazása	- Saját termékek gyártása - Forgalmazás - Bérnyújtási szolg. - Logisztikai szolg.
Szolgáltatósi fázisokat Oliva&Kallenberg, 2003	Tisztán termelő fázis	Szolgáltatások piacára való belépés + Konszolidációs fázis	Terjeszkedés szolgáltatósi fázis

*Forrás:saját szerkesztés
Oliva&Kallenberg,2003. alapján*

A 10. ábrán látható a vállalat tevékenységének a fejlődése valamint az, hogy bizonyos szolgáltatások bevezetése következtében hogyan halad a szolgáltatósi folyamatában. Ez a fejlődési folyamat határozza meg a vállalati stratégia és egyben az üzleti modell alakulását.

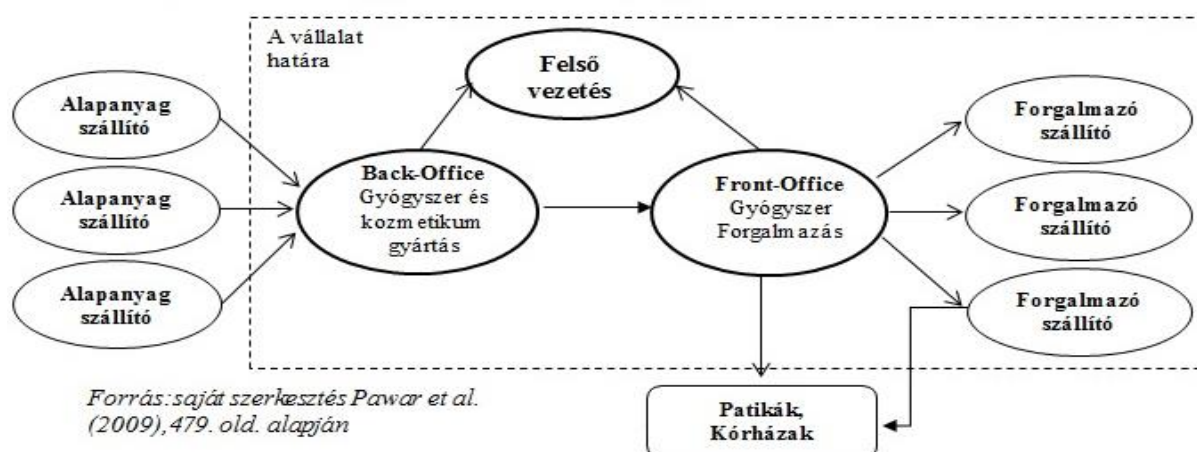
A fentiek alapján megfigyelhetjük, hogy a szolgáltatosodás egy stratégiai lépés is lehet termelő vállalatoknak. Ez a folyamat gyökeresen megváltoztatja egy vállalat stratégiáját. A vállalat 92-ben minőségi termékek gyártását tűzte ki célként, ezzel szemben 2013-ban a gyógyszerpiac majdnem minden tipikus tevékenységét lefedi (gyártás, forgalmazás, Logisztikai szolgáltatások, Bérnyártási szolgáltatások). A folyamat során a vállalat megtanulta, hogy minél nagyobb részben van jelen az ellátási láncban, annál inkább tudja optimalizálni és egymásra építeni tevékenységeit.

7.3. A szolgáltatosodás hatása az üzleti modellre, változások strukturális felépítésben

A stratégiai változásokat követően a vállalatnak az üzleti modelljén belül a strukturális felépítés átalakulását szeretném bemutatni. A szolgáltatosodás hatására a vállalatnak a felépítése és vezetési struktúrája gyökeresen megváltozik. Az újonnan bevezetett szolgáltatások új szegmens kialakítását vonzzák maguk után, amelynek strukturális felépítése eltérő a termelő egységtől. A szolgáltatosodás irányában való elmozdulás első lépését a Bioeel vállalat 2000-ben tette meg, amikor a gyártás mellett gyógyszerforgalmazással is kezdet foglalkozni.

Az elméleti részben megfigyelhetünk egy általános szolgáltatosodó vállalat struktúráját, amelyet Pawar és társai (2009) készítettek el. Ennek alapján elkészítettem a vállalat strukturális felépítését 2000-ben, amikor már gyártással és egyben forgalmazással foglalkozott.

11. ábra: A Bioeel szolgáltatosodott üzleti modellje

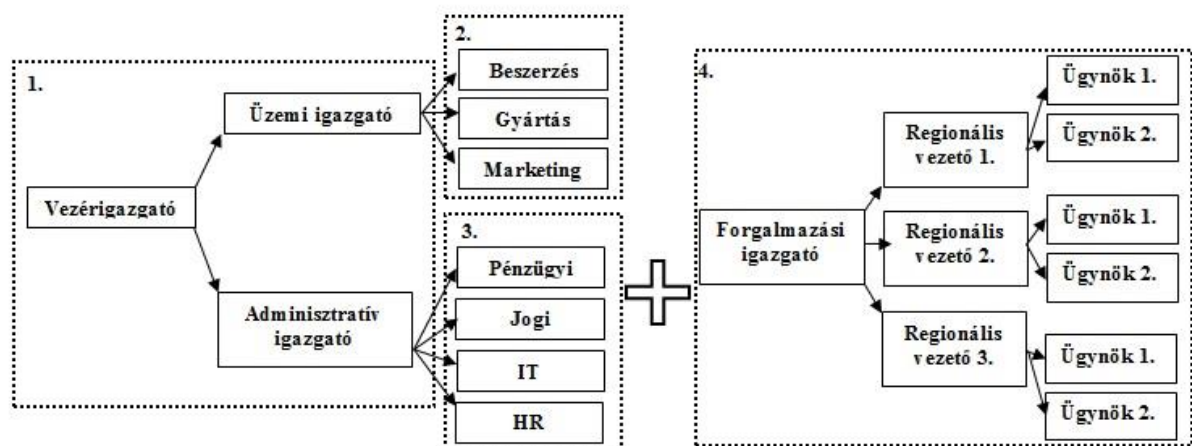


A 11. ábrán megfigyelhetjük, hogy a forgalmazás bevezetésével kialakult a Front Office szolgáltató szegmense a vállalatnak. Ez a szegmens multinacionális vállalatok és sajáttermelésű termékek forgalmazásával foglalkozik. Amint azt már említettem, a vállalat

szolgáltatósodási folyamatának ez a konszolidációs szakasza (Oliva&Kallenberg,2003; Demeter,2012), amikor beépíti tevékenységi körébe a termelő tevékenységéhez legközelebb álló szolgáltatást, azaz a termékek szállítását. Ezzel közelebb kerül a vevőköz, azaz a patikákhoz és kórházakhoz. Ez a szint többlet bevételt generál a vállalatnak, de egyben a vállalat image is megváltozik a fogyasztó szemében, hiszen egy szinttel közelebb kerül a vállalt és személyes kapcsolatot alakít ki a vevővel.

A felső ábrán megfigyelt változásnak a hatására megváltozik a vállalati struktúra is. A gyártás szegmens és támogató funkciók (pénzügyi,jogi,IT,HR,stb.) mellet megjelenik a forgalmazó szegmens külön vezetéssel és új szervezeti struktúrával. Elmondhatjuk, hogy az új szegmens létrejötte hatással van a régi szegmensekre is. A vállalat fenntartó funkciója új feladatokkal néz szembe, amikor szolgáltatások is megjelennek a vállalati tevékenységi körben.

12. ábra: Bioeel vállalt strukturális felépítése 2009



Forrás: saját szerkesztés

A 12. ábra bal oldalán megfigyelhetjük a vállalat kezdeti felépítését (2000 előtt), amikor a vállalatnak a tevékenysége csupán a gyártás volt. Az 1-es számmal jelölt terület a vezetési funkciót tölti be. A 2-es számmal jelölt terület a vállalat termelési funkcióit tölti be, ahol a fizikai termékek előállítása a fő feladat. A 3-as számmal jelölt terület a vállalat támogató funkcióit foglalja magában, amelyek lehetővé teszik a vállalatnak az operatív működést. A szolgáltatósodás első lépése a forgalmazás konszolidálása a vállalati tevékenységbe. Ennek a szegmensnek a strukturális felépítését figyelhetjük meg az ábra jobb oldalán. Ezt a területet a 4-es számú négyzet zárja be, amely azt jelképezi, hogy ennek a területnek a feladata a szolgáltatás nyújtása (elosztási feladat). Az interjúk során megtudtam, hogy a forgalmazás bevezetése során a vállalat alkalmazottjainak a száma megduplázódott. Egy másik hatás az

volt, hogy a vállalat székhelye egy új épületbe került, ahol volt elég hely a gyógyszerek raktározására. A vezetőség három tagról négy tagra bővült és a támogató funkciók megtriplázódtak.

Összegezve elmondható, hogy a szolgálatosodás folyamatának az első lépéseiben megfigyelhető a vállalat gyors terjeszkedése és növekedése. A vállalat vezetésétől megtudtam, hogy a forgalmazási folyamatának optimalizálása majdnem 8 évig tartott: a vállalat 2008 körül kezdte úgy érezni, hogy fenntartási és vezetőségi szinten jól felállított rendszereket alkalmaznak a forgalmazásban. Az elméleti részben megtudtuk, hogy a konszolidációs szakaszban a vállalatnak a meglévő integrált szolgáltatás mellett lehetősége nyílik sok más szolgáltatás nyújtására (Olivia-Kallenberg, 2003). Ez a helyben lévő vállalat esetén is igaz. A vezetők elmondták, hogy már az első években felmerült a lehetőség arra, hogy a multinacionális vállalatoknak a feladataiból a forgalmazáson kívül többet is átvegyenek. Ezt a lépést azért nem hamarkodták el, mert amint az a veszélyeknél és akadályoknál láthattuk a menedzserek figyelemmel kell legyenek a vállalat véges emberi erőforrásaira (Gebauer et al., 2005). A forgalmazás integrálása egy nagy lépés egy gyógyszeripari vállalatnak. Így elegendő időt kell adni annak, hogy ez a folyamat is megfelelően beépüljön a vállalat tevékenységi körébe.

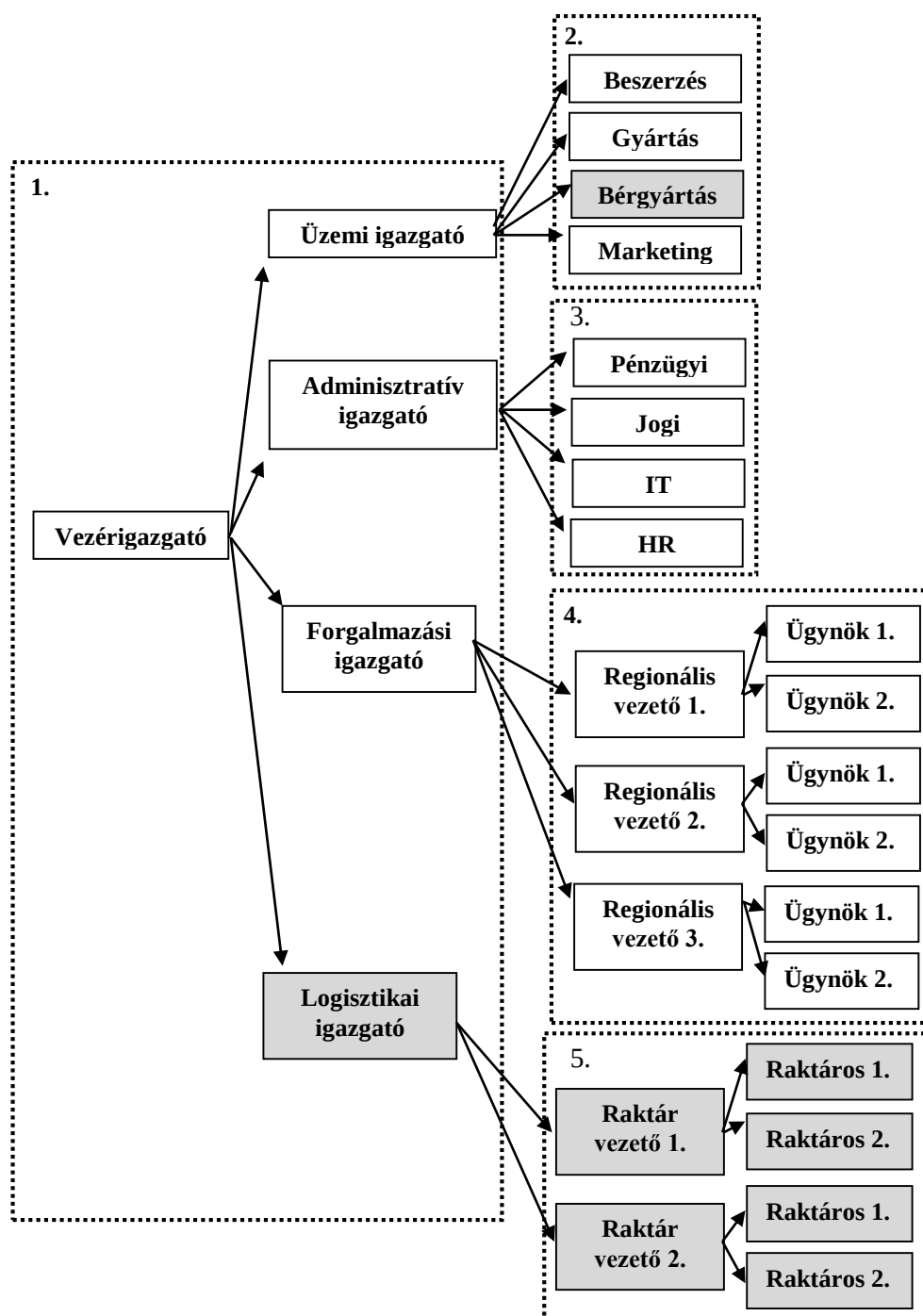
2012-ben a vállalat felkészültnek érezte magát, hogy tovább haladjon a szolgálatosodás útján. Míg a forgalmazás alkalmazásával downstream irányba mozdult el és a patikákon keresztül közelebb került a végfogyasztókhoz, most azt a lehetőséget szerette volna kihasználni, hogy upstream tevékenységeket is integráljon. Ez a terjeszkedési szakasz a vállalat szolgálatosodási folyamatában (Oliva&Kallenberg, 2003; Demeter, 2012). Mint azt már a fentiekben is említettem a forgalmazás során a vállalatnak adva volt a lehetőség, hogy más szolgáltatásokba is belekezdjen. Két ilyen szolgáltatás a logisztika és a bérnyújtás.

Demeter és Szász (2012) kutatásuk során kiemelték, hogy a nyugat európai multinacionális vállalatok kiszervezik egyes tevékenységeiket kelet európai vállalatoknak. Ez a tulajdonság a romániai piacon is észlelhető volt. A vállalat a forgalmazás során egyes termékeket más logisztikai raktárokból vagy bérnyújtóktól kapott meg. 2012-ben a vállalat nagy befektetésekkel, Marosvásárhelyen létrehozott egy logisztikai raktárt és kibővítette gyártási szegmensét annak érdekében, hogy más vállalatoknak szolgáltatásokat tudjon nyújtani. A forgalmazás során szerzett kapcsolatainak a segítségével könnyen szert tett olyan partnerekre, akik nagy elégedettséggel adták át ezeket a tevékenységeket a vállalatnak. Ennek során egyes termékek gyártását, raktározását és eladását a Bioel vállalat látja el.

Ez a terjeszkedés, bár befektetési szinten nagy vonzatokkal járt, nem változtatta meg olyan szinten a vállalat felépítését, mint a forgalmazás integrálása. Ezek a tevékenységek, főleg a bérgyártás, már meglévő képességeire épültek. A vállalat rendelkezett a tudással, hogy ellássa ezeket a feladatokat. Az üzleti modell és a vállalati struktúra csupán kibővült két új szegmenssel. A logisztika nagyobb hatással volt a vállalatra, ennek külön vezetési és ellenőrzési rendszert alakítottak ki, míg a bérgyártás a saját termelésű gyógyszerek gyártásával közösen működött. Amint azt az elméleti részben is olvashattuk, ebben a szakaszban a vállalat meghatározza az egységeinek a nagyságát és ezt követően a magasabb kihasználtságra törekszik. A célkitűzés az, hogy a vállalat egy olyan üzleti modellt építsen fel, amelyben a tevékenységek egymásra épülnek. Az egymásra épülés alkalmazásához megfelelő partnereket kellett keresnie a vállalatnak, akik minél több tevékenységet ruháznak át, vagy olyan tevékenységeket igényelnek, amelyeket könnyen kapcsolatba lehet hozni a meglévő tevékenységekkel (pl. meglévő gyártási technológiák).

A két új szegmens hatására a vállalat strukturális felépítésében észlelt változásokat az alábbi ábrán figyelhetjük meg.

13. ábra: Bioeel vállalt strukturális felépítése 2013

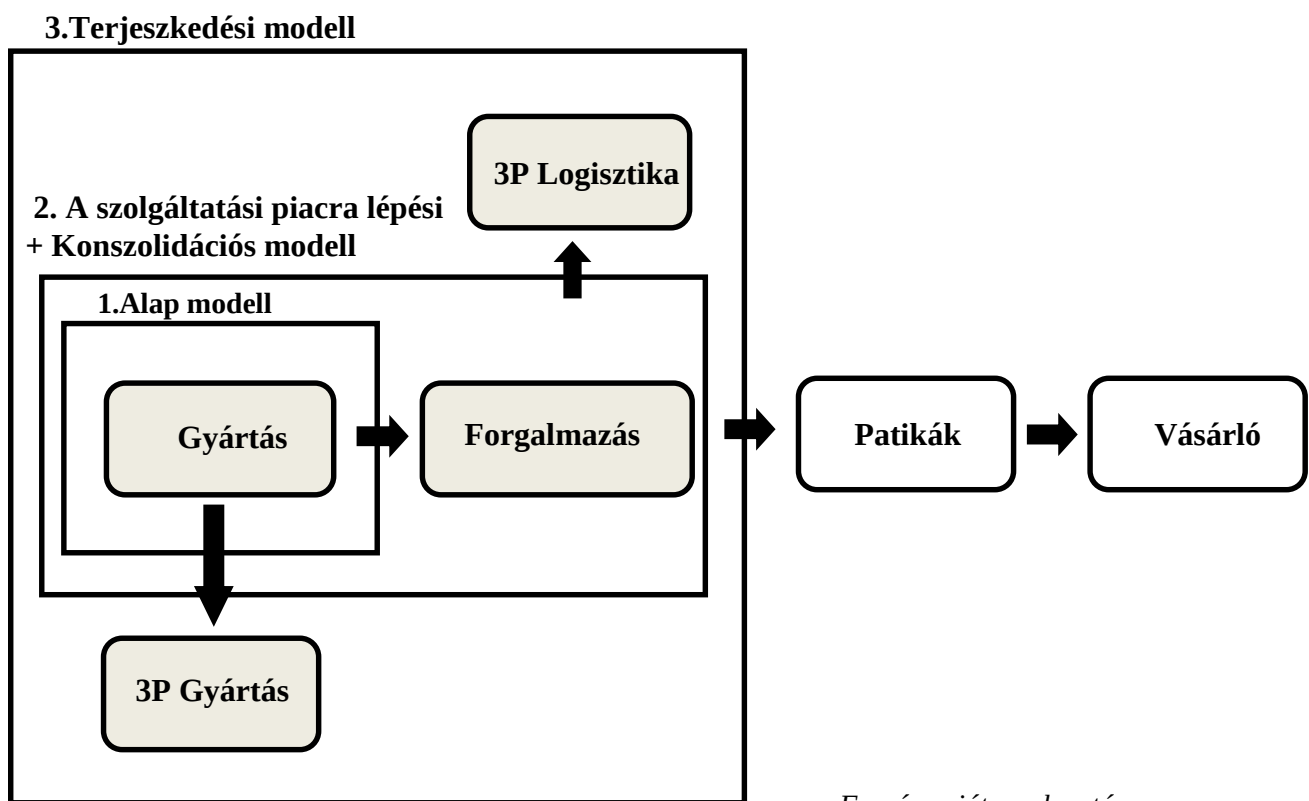


A felső ábrán megfigyelhetjük a vállalat strukturális felépítését, amely 2013-ban alakult ki. A szürkével jelölt mezők az új szegmensek a vállalaton belül. Megfigyelhető, hogy a vállalat vezetésében a logisztikának külön képviselője van, míg a bérgyártás a gyártás egyik ágazataként az üzemi igazgató alá került. Egy másik észrevétel, amit kiemelnék az, hogy a logisztikai szegmens felépítése strukturális szinten hasonló a forgalmazáshoz, ahogyan már a

fentiekben is említettem ebben a szakaszban a vállalat a meglévő tapasztalatra és tudásra épít a szolgáltatás szegmensekben.

Következtetésül elmondható, hogy a szolgáltatószódás folyamata során egy termelő vállalat üzleti modellje és strukturálási felépítése nagy változásokon megy keresztül. A folyamat kezdeti lépéseiben a változás jobban érzékelhető, és sokkal nagyobb odafigyelést igényel. A későbbi fázisokban a vállalat a hangsúlyt a szinergiára fekteti olyan szegmenseket hozva létre, amelyek piramisszerűen ráépülnek vagy alapként szolgálnak a már meglévő tevékenységeknek. Az üzleti modell stratégiai építési fázisait az alsó ábra segítségével szemléltettem. Az ábra hasonló az ellátási láncához a gyógyszeriparban és fokozatosan megfigyelhető a vállalat terjeszkedése.

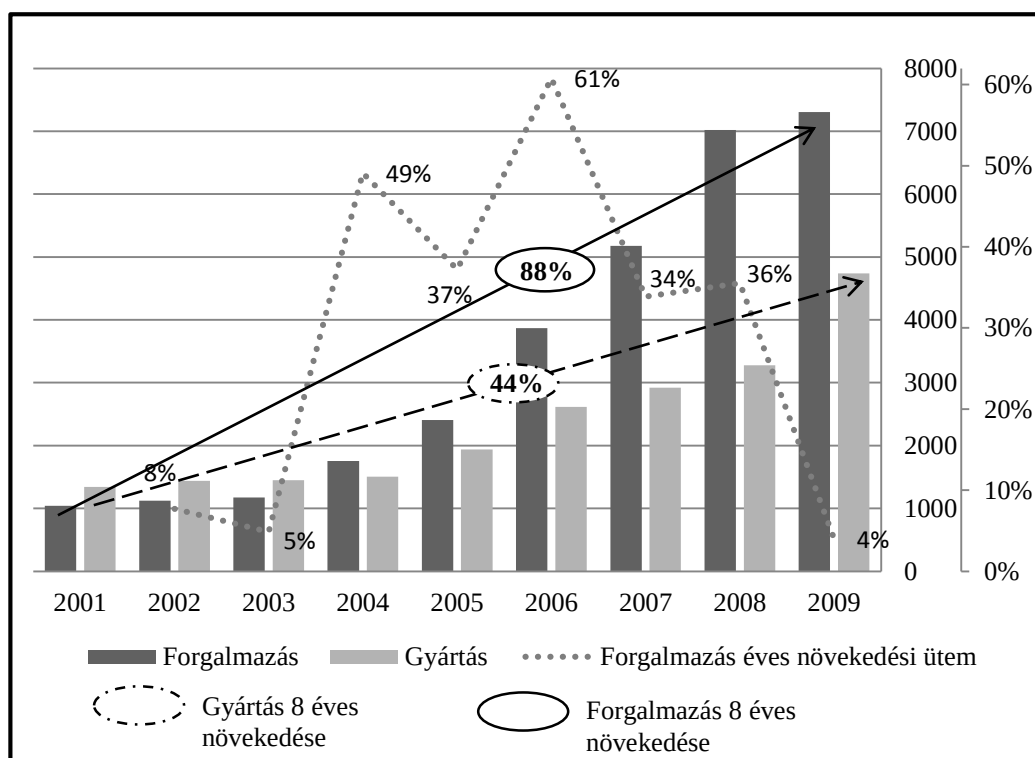
14. ábra: A Bioeel vállalat üzleti modelljének az alakulása 2009-2013



7.4. A szolgáltatosodás hatása a vállalat pénzügyi eredményességére

A vállalati stratégiai és üzleti modelljének alakulása után arra térnek ki, hogy milyen hatással van a szolgáltatosodás a vállalat pénzügyi eredményességére. Az elméleti részben Pine és Gilmore (1998) példája (kávé ára) során megtudtuk, hogy a szolgáltatások kapcsolása során növekedhet az eladott termék ára. Az árnövekedés mellett Neely (2008) kiemeli, hogy a költségek is növekednek. Annak érdekében, hogy jobban megértsük a szolgáltatosodás hatását a pénzügyi eredményességre figyeljük meg az alsó ábrát. Először 2001-től 2009-ig majd innen 2013-ig fogjuk megfigyelni az árbevétel alakulását annak érdekében, hogy megfigyelhető legyen a növekedés ütemének a mérséklődése.

15. ábra: A gyártás és forgalmazásból származó árbevétel alakulása a Bioeel vállalatnál 2001-2009 között (ezer Ron-ban)



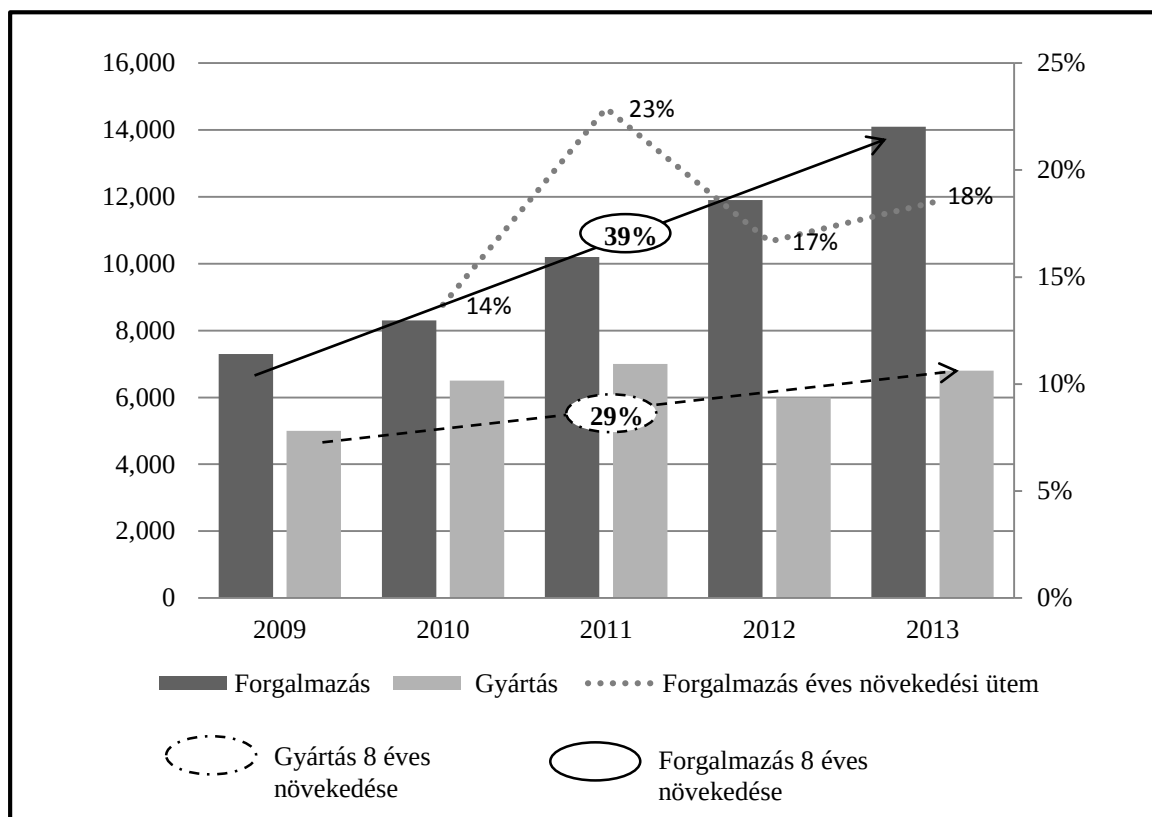
*Forrás: saját szerkesztés
vállalati adatok alapján*

A 15. ábrán látható a vállalat árbevételének az alakulása 2001-2009 között. Két kategóriára bontottam fel az árbevételt és így látható a forgalmazás és a gyártás által generált hozam. A legelső észrevétel az, hogy a forgalmazásból származó árbevétel folyamatosan növekedett kilenc év alatt hétszeres értéket érve el. Ezzel szemben a gyártás árbevétele csupán három és félszeresére nőtt. Neely (2008) és Gebauer és társai (2005) is kiemelték, hogy a szolgáltatások nyújtása esetén a szolgáltatásoknak tulajdonított árbevétel rohamosan növekedni fog. A pozitív hatás mellett Gebauer és társai (2005/2012) azt is kiemelik, hogy a növekedés hosszútávon nem fenntartható és a vállalatnak számolnia kell a maximumpont elérésnek az időpontjával. A növekedés ütemének az alakulása alapján 2006-ben már látható, hogy a növekedés mértéke visszaesett és a továbbiakban látni fogjuk, hogy ez a növekedés mérséklődni kezd. Ezzel tisztában van a vállalat vezetősége is és új termékek forgalmazásán is gondolkodnak, amely visszahozhatná a kezdeti növekedési szintet.

A vállalat vezetőségétől megtudtam, hogy a saját termékek növekedését is a forgalmazás általi növekedésnek tulajdonítják. Ezt a jelenséget említik meg Heskett és társai is (2008). A szolgáltatások nyújtása során a fogyasztók elégedettsége a vállalattal növekedik. A patikák, annak hatására, hogy más termékeket vásárolnak a vállalattól, a saját gyártású termékek vásárlását is növelik. A vállalat külön csomagokat alakított ki az eladási ügynökök számára, amelyekben nagyon keresett termékeket a saját termékkel csoportosítottak, ezzel nagyobb összbevételre tettek szert. Egy másik pénzügyi előnye a szolgáltatásnak a kereszthatás, amely során a vállalat információkat szerez a fogyasztóról és annak köszönhetően, hogy közelebb kerül hozzá (a szolgáltatás nyújtásán keresztül), befolyásolhatja a vásárlás valószínűségét. A szerzett információkat felhasználva úgy alakíthatja új termékeit, hogy azok jobban megfeleljenek a fogyasztónak. Ezt a jelenséget említi meg Visnjic és Van Looy (2013) is. A Bioeel vállalat esetében tudomást szereztem arról, hogy a vállalat a forgalmazásnak köszönhetően új termékeket hozott létre az alapján, hogy mit vásároltak inkább a patikák.

A vállalat vezetőségétől megtudtam, hogy a válság következtében a saját termelésű termékek eladása visszaesett ezzel szemben a forgalmazás bár megérezte a válságot továbbra is növekedett. A növekedés mérséklődése továbbra is megfigyelhető a forgalmazás esetén. Ezt a megfigyelést az alábbi ábrán is láthatjuk.

**16. ábra: A gyártás és forgalmazásból származó árbevétel alakulása a Bioeel vállalatnál
2009-2013 (ezer Ron-ban)**

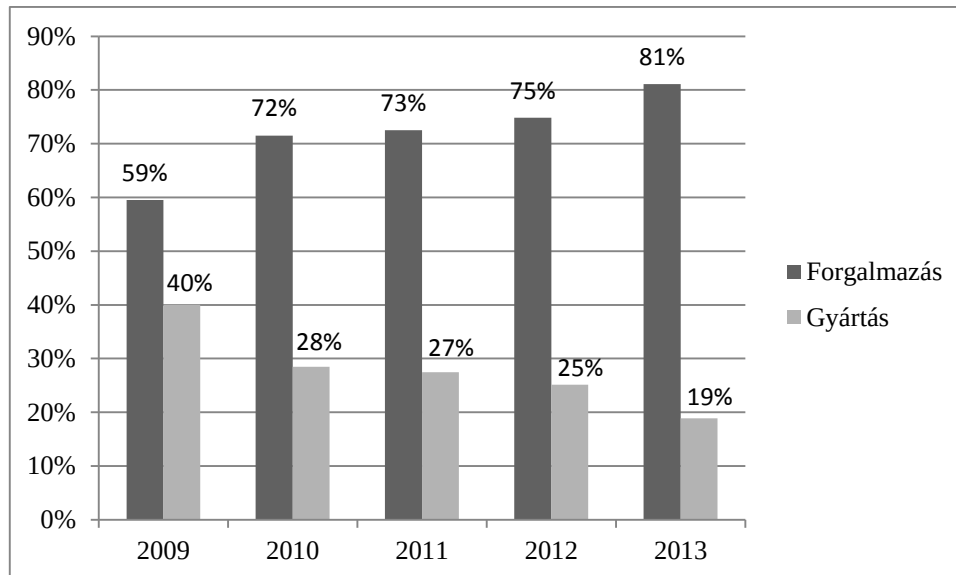


*Forrás: saját szerkesztés
vállalati adatok alapján*

Egy másik észrevétel amelyre kitérnék a növekedés mérséklődése a forgalmazás esetén. Észrevehető, hogy kezdetben az árbevétel évről évre akár 37%-al is növekedett ezzel szemben a későbbiekben 18%-ra mérséklődött. A gyártás növekedési üteme kisebb mint a forgalmazásé.

Az árbevétel alakulása után a profit alakulásának az elemzésére tértem ki. Ebben az esetben is két szegmensre bontottam a vállalat profitjának a megoszlását a két ágazat között. Az alábbi ábrán megfigyelhető ennek alakulása.

**17. ábra: A gyártásból és forgalmazásból származó profit viszonyának az alakulása a Bioeel vállalatnál
2009-2013 (%-ban)**



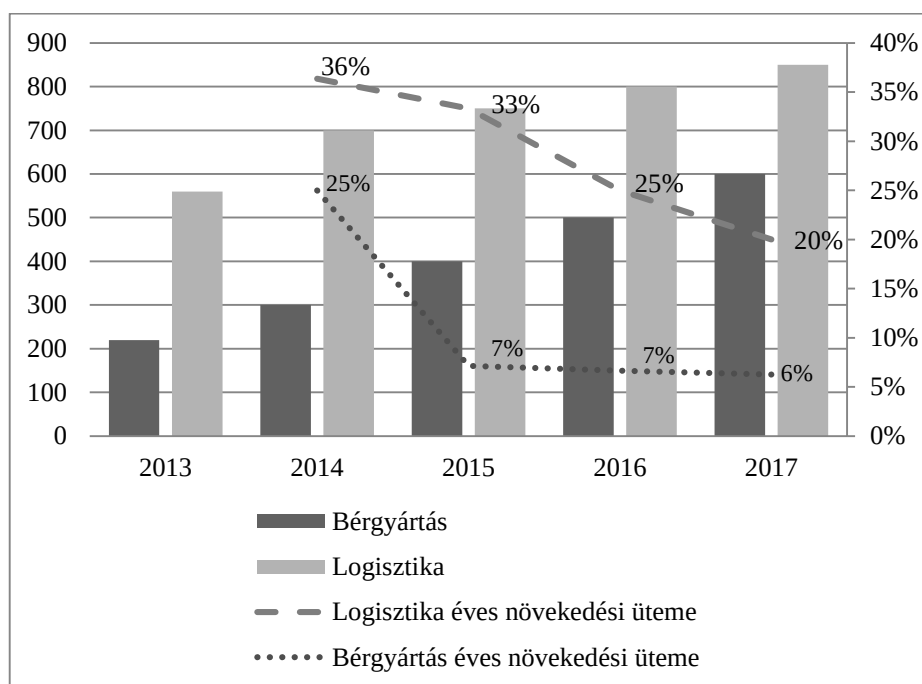
*Forrás: saját szerkesztés
vállalati adatok alapján*

A felső ábrán látható, hogy 2009-ben a profit nagyságának 60%-a forgalmazásból és 40%-a gyártásból származik, de az évek során ez a megoszlás változik. A forgalmazás 2013-ban több mint 80% teszi ki a profitnak, míg a gyártás kevesebb, mint 20%-át. Megfigyelhető, hogy a vállalat a szolgáltatásokon sokkal többet keres, mint a termékek gyártásán, és ez a megoszlás a szolgáltatások javára növekszik.

2012-ben a vállalat két új szolgáltatás típust vezet be tevékenységi körébe: a logisztikai és bérnyártási szolgáltatást. Ennek hatására a teljes árbevétel 2%-al növekedik 2013-ra. Bár ez a növekedés nem olyan jelentős, a költségek területén a vállalat nagy előnyökre tesz szert. Elsősorban a gyártásnál a bérnyártás segítségével a kihasználtság megnövekszik. A gyártási szegmens más termékek gyártásával jobban ki tudja használni a gépeit és eszközeit. A második előnye ennek a lépésnek az, hogy a forgalmazás esetén a termékek raktárból való elszállítása és raktározása plusz költségként szerepelnek. Ezek a költségek, abban az esetben, ha saját raktárban helyezik el a termékeket, jelentősen visszaesnek. Partnereknek is sokkal jobban megfelel, ha a termékeiket a forgalmazó vállalat logisztikai parkjába szállítják le és az

értékesítés egyenesen innen történik. Ebből a két új szolgáltatásból származó árbevétel előrejelzését a 18. ábrán figyelhetjük meg.

18. ábra: A bérnyártási és logisztikai szolgáltatásokból származó árbevétel előrejelzése a Bioeel vállalatnál 2013-2017 (ezer Ron-ban)



*Forrás: saját szerkesztés
vállalati adatok alapján*

A fenti ábrán megfigyelhető a bérnyártási és logisztikai szolgáltatásokból származó árbevétel. A két új aktivitás 2017-re az árbevétel 4%-át fogja képviselni. Amit még ki szeretnék emelni ebből az ábrából a növekedési ütemeknek az alakulása. Megfigyelhető hogy, ez az első években magas majd folyamatosan csökkenni kezd. A bérnyártás esetén ez a növekedési ütemben való csökkenés annak köszönhető, hogy, a vállalat egy bizonyos mennyiségű terméket tud gyártani. A Bioeel vállalat vezetőségétől megtudtam, hogy ezt a kapacitási maximum pontot a bérnyártás esetén az első két évében szeretnék betölteni és ezt követően a költségek csökkentésére fókuszálna a vállalat. A logisztikai szolgáltatások esetében a növekedési ütem csökkenésének oka hasonló. A vállalatnak egy bizonyos nagyságú raktára van amelyet az első három évben szeretne megtölteni ezt követően a partnerkapcsolatok és árutermékek diverzifikálására fókuszálna.

A fenti adatok elemzése következtében elmondhatom, hogy a szolgáltatosodás folyamata pozitív hatással van a vállalat eredményességére. Az árbevétel növekedését pozitívan befolyásolja. A szolgáltatások szinergikus hatása is megfigyelhető: a forgalmazás, bérnyújtás, logisztikai szolgáltatások növekedésének a hatására növekszik a meglévő szegmensek az árbevétele is. A szolgáltatások sokkal kevésbé érzékenyek a gazdasági válságra vagy más piaci zavarokra, ezáltal jó alapot képeznek a vállalatnak. A profit esetén megfigyelhető, hogy sokkal nagyobb szegmenset kezdenek kiragadni a vállalat profitjából a szolgáltatások. A Bioeel vállalatnál ez a forgalmazás esetén megfigyelhető. A növekedés hatására megfelelő fejlődési lehetőségeket biztosítanak a vállalatnak. Jövőbeli költség csökkenéseket is okoznak az új szolgáltatások, valamint kedvezőbb képet nyújtanak a vállalatról a jövőbeli partnereknek.

8.Következtetés

Következtetésképpen elmondhatom, hogy a szolgáltatosodás egy olyan folyamat, amely drasztikusan megváltoztatja a vállalat stratégiáját és üzleti modelljét, de megfelelő vezetői odafigyeléssel pozitív hatással lehet a vállalatra.

A dolgozat célja a szolgáltatosodás, mint folyamat elemzése volt egy gyógyszeripari vállalatnál. Az elemzésen belül olyan kérdésekre kerestem a választ, mint: Lehet-e ez egy stratégiai iránymutató egy vállalat esetén? Milyen hatással van ez a folyamat egy vállalat üzleti modelljére és pénzügyi eredményességére?

A vállalat stratégiáját illetően elmondhatom, hogy a szolgáltatosodást lehet stratégiai lépésként kezelni termelő vállalatoknál. Ez a folyamat gyökeresen megváltoztatja egy vállalat stratégiáját. A Bioeel vállalat 92-ben minőségi termékek gyártását tűzte ki célként ezzel szemben 2013-ban a gyógyszerpiac majdnem minden tipikus tevékenységének része (gyártás, forgalmazás, logisztikai szolgáltatások, bérnyújtási szolgáltatások). A folyamat során a vállalat megtanulta, hogy minél nagyobb részben van jelen az ellátási láncban, annál inkább tudja optimalizálni és egymásra építeni tevékenységeit. A vezetőség kiemelte, hogy ennek a folyamatnak a választása egy tudatos stratégiai döntés volt.

A vállalat üzleti modelljének átalakulásáról elmondható, hogy a szolgáltatosodás folyamata során egy termelő vállalat üzleti modellje és strukturálási felépítése nagy változásokon megy keresztül. A vizsgált vállalatnál a folyamat kezdeti lépéseiben a változás jobban érzékelhető volt és sokkal nagyobb odafigyelést igényelt. A későbbi fázisokban a hangsúlyt a vállalat a szinergiára fektette, olyan szegmenseket hozva létre, amelyek piramisszerűen ráépülnek vagy alapként szolgálnak a már meglévő tevékenységeknek. A

vállalat upstream és downstream tevékenységeket egyaránt integrált. Az üzleti modell átalakulása bár egy komplex folyamat, olyan tudással ruházza fel a vállalat vezetőségét, amelyet a jövőben felhasználhat. Egy másik következmény az, hogy a komplexitás hatására a vállalat outputja nehezebben másolható, valamint sokkal pozitívabb képet alakít ki magáról a partnerek szemében. Az ellátási láncban a vállalat több feladatot lát el, ennek hatására sokkal jobban tudja ütemezni és egyensúlyozni tevékenységeit. A több tevékenység nagyobb hatást és nagyobb eredményességet ad a vállalatnak. Kiemelném, hogy a pozitívumok mellett ez a folyamat a vállalat hanyatlását is jelentheti, ha nem megfelelően történik a strukturális átalakulás. A vezetőség feladata a megalapozottság és elegendő idő biztosítása.

A pénzügyi eredményesség szempontjából elmondhatom, hogy a szolgáltatósodás folyamata pozitív hatással van a vállalat eredményességére. Az árbevétel növekedését pozitívan befolyásolják az új szolgáltatási szegmensek. A szolgáltatások szinergikus hatása figyelhető meg, a szolgáltatási egységek növekedésének hatására növekszik a már meglévő szegmensek árbevétele is. A szolgáltatások sokkal kevésbé érzékenyek a gazdasági válságra vagy más piaci zavarokra, ezáltal jó alapot képeznek a vállalatnak. A profit esetén megfigyelhető, hogy a szolgáltatások sokkal nagyobb szegmenseket kezdenek kiragadni a vállalat profitjából, ennek következtében megfelelő fejlődési lehetőségeket biztosítva a vállalatnak. Az új szolgáltatások a jövőre nézve jelentős költségcsökkenéseket is eredményezhetnek, ugyanakkor kedvezőbb képet nyújthatnak a vállalatról a jövőbeli partnereknek.

A vállalat vezetősége is azon a véleményen van, hogy stratégiai és pénzügyi szempontból egyaránt szolgáltatósodási folyamat alkalmazása egy jó döntés volt a vállalat számára. A jövőben is ezen az úton szeretnék tovább folytatni. A vállalat egy patika láncot szeretne építeni a román piacon. Ez a döntés még nagyobb vertikális integrációt és lefedettséget adna a vállalatnak. A vállalat közvetlen kapcsolatba kerülne a végfogyasztókkal így egyenesen befolyásolhatja azoknak a vásárlási szokásait. Ez a terjeszkedés a szolgáltatósodási folyamat utolsó fázisa lenne a végfogyasztói szint (Oliva&Kallenberg,2003).

Összességében megfigyelhető, hogy a szolgáltatósodás valójában a vállalati fejlődés szerves részét képezi, és megfelelő vezetői odafigyelés mellett magasabb pénzügyi eredményekhez és jobb versenyképességhez vezethet.

9.Szakirodalmi források:

1. Baines T.S., Lightfoot H.W. , Benedettini O. and Kay J.M., (2009) „The servitization of manufacturing” *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol.20, no.5, pp.547-567.
2. Bodnár, G.A., (2012) „A szolgáltató és a vele együtt járó szervezeti kihívások vizsgálata.”, BCE Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánch Menedzsment Tanszék.
3. Brax S., (2005) „A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox” *Managing Service Quality* vol.15, no.2, pp.142-155.
4. Cohen M.A., Agrawal N., Agrawal V., (2006) „Winning in the aftermarket.” *Harvard Business Review*, May, pp.129-138.
5. Demeter K. (2012) „Szolgáltató, avagy az integrált termék-szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői–szakirodalmi áttekintés” *Közgazdász Fórum XV. Évfolyam*, 108.szám, pp.3-23.
6. Demeter K., Szász L., (2012)„Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltató”*Vezetéstudomány/Budapest Management Review* vol.43, no.10, pp.2-18
7. Finne M., Holmström J., (2013), „A manufacturer moving upstream: triadic collaboration for service delivery”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol.18, iss:1 pp.21–33.
8. Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
9. Gebauer H., Fleisch E., Friedl T., (2005) „Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies” *European Management Journal* vol.23, no.1, pp.14–26.
10. Gebauer H. , Paiola M., Sacconi N., (2013) „Characterizing service networks for moving from products to solutions” *Industrial Marketing Management* vol.42 pp.31–46.
11. Gebauer H., Ren G.J., Valtakoski A., (2012) „Service-driven manufacturing” *Journal of Service Management* vol.23, no.1, pp. 120-136
12. Hedman J. and Kalling T., (2003). „The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations”. *European Journal of Information Systems*, vol.12, pp.49-59.
13. Lovelock C. and Wright L., (1999) „Principle of service marketing and management”.
14. Neely A., (2008) „Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing” *Operations Management Research*, vol.1, issue.2, pp.103-118
15. Nordin F., Kindström D., Kowalkowski C., Rehme J., (2011) „The risks of providing services” *Journal of Service Management* vol.22, no.3, pp.390-408

16. Oliva R. & Kallenberg R.,(2003) „Managing the transition from products to services” *International Journal of Service Industry Management* vol.14, no.2, pp.160-172
17. Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1998), „Welcome to the experience economy”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.97-105.
18. Ren, G. and Gregory, M. (2007), „Servitization in manufacturing companies” *16th Frontiers in Service Conference*, San Francisco, CA.
19. Schmenner, R. W. (2009). Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations and Production Management* vol.5 pp.431-443
20. Sheatsley P.(1963) „A kérdezés szabályai. Az interjú művészete. A szociológiai felvétel módszerei” *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest. pp 187-193
21. Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), “Servitization of business: adding value by adding services”, *European Management Journal*, vol.6 no.4.
22. Visnjic K.I., Van Looy B., (2013) „Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance” , *Journal of Operations Management* vol.31, pp.169–180.
23. Wise R., Baumgartner P., (1999) „Go Downstream” *Harvard Business Review* 77.5 pp.133-141.