

DEMETER Krisztina

SZOLGÁLTATÁSMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON A TERMELŐ ÉS A SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOKNÁL

A szolgáltatási tevékenységek ma már döntő szerepet játszanak a gazdaságok működésében, nemcsak az egyre nagyobb arányt képviselő szolgáltatászektorban, hanem a termelővállalatoknál is. Ez a tanulmány – a szolgáltatásmenedzsment néhány elfogadott tételének felhasználásával – azt vizsgálja, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által szervezett versenyképesség-kutatás 3. fordulójának adatai alapján mit tudunk mondani ma Magyarországon a szolgáltatásokról. Fő megállapításai szerint hazánkban a termelővállalatok ma felkészültebbek a szolgáltatások nyújtása terén, mint maguk a szolgáltatók. Erőfeszítéseiket nemcsak a szolgáltatásminőség javítására, hanem a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztésére is fordítják. A nagyobb erőfeszítés pedig erőteljesebb hatást gyakorol a vállalatok jövedelmezőségére és a vevői érték növekedésére egyaránt.*

Kulcsszavak: szolgáltatás, szolgáltatásmenedzsment, termelővállalatok, versenyképesség, Magyarország

A szolgáltatások ma már megkerülhetetlen szeletét adják a fejlett gazdaságoknak. Nemcsak a GDP-hez való hozzájárulásuk tetemes (Magyarországon 66,3% volt 2003-ban¹), de a szolgáltatásokban dolgozók számát tekintve is – a többnyire viszonylag alacsony termelékenységből fakadóan – jelentős szerepet játszanak. Ráadásul a termelővállalatoknál közvetten, másodlagos tevékenységként megjelenő szolgáltatások, például szerviz, garanciális javítások, hitelnyújtás, lízing szerepe dinamikusan nő. Ma már a termelővállalatok is felismerték ugyanis, hogy csak akkor működhetnek eredményesen, ha nemcsak termékekben, hanem a termékeket kiegészítő szolgáltatásokban is gondolkodnak, és ilyen teljes – termékeket és szolgáltatásokat egyaránt tartalmazó – ún. szolgáltatáscsomagot kínálnak ügyfeleiknek. A termékek bonyolultsága tovább fokozza a kiegészítő szolgáltatások fontosságát, hiszen a laikus fogyasztók sokszor nehezen tudják megítélni a termékek műszaki tartalmát, a kapcsolódó vagy kiegészítő szolgáltatásokról azonban hamar véleményt tudnak alkotni.

Nem valóságtól elrugaszkodott gondolat tehát, hogy a termelő- és szolgáltatóvállalatok szolgáltatási tevékenységét összehasonlítsuk. Már csak azért sem, mivel a tevékenységmenedzsment (*operations management*)

területén a szolgáltatások működési elveinek megismerése és vizsgálata eleve onnan indult, hogy a termelésben már kialakult koncepciókat, összefüggéseket a szolgáltatásokra kezdték alkalmazni, mondván, hogy ugyanaz a logika működhet a szolgáltatásokra is. Miért ne lehetne akkor mindezt most fordítva megtenni, és az azóta szolgáltatásokra kialakult koncepciók működőképességét nemcsak a szolgáltatásokra, hanem a termelővállalatokra is alkalmazni? Erre teszünk a jelen tanulmány keretében kísérletet.

A kétrészes cikk első részének empirikus alapját a versenyképesség-kutatás kérdőíves adatai, a másik részét néhány – az adatelemzés eredményeit feldolgozó – kiegészítő interjú képezi.

A versenyképesség-kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makrogazdasági mutatók mögött milyen mikrogazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak azóta már három fordulója lezajlott. A részt vevő kutatók nyomon követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. (A teljes versenyképess-

ség-kutatás korábbi fordulójának eredményeiről részletesebben ld. Chikán és társai 1996, 2002; Czákó és társai, 1999.) A legutolsó, 3. forduló kérdőíves lekérdésére közvetlenül az EU-csatlakozást megelőző hónapokban került sor, hogy láttelel rendelkezünk a csatlakozás előtti állapotról. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a versenyképesség-kutatás ma már önálló kutatóközponttal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu). Az utolsó forduló néhány jelentősebb eredményéről a Vezetéstudomány 2007. májusi különszáma is beszámolt.

A cikk első része azt vizsgálja, hogy a szolgáltatásokban közismert néhány alapaxióma vagy állítás miként állja meg a helyét egyrészt termelővállalatok szolgáltatási tevékenységeire, másrészt a magyar szolgáltatászektorra. Vajon van-e különbség a termelő- és a szolgáltatászektor között, ahogyan a szolgáltatások kérdését megközelítik? Vajon a magyar szolgáltatászektorban is érvényesek az általánosan megfogalmazott szolgáltatási koncepciók? A tanulmány második részében néhány konkrét szolgáltatási példáján keresztül vizsgáljuk a hazai szolgáltatászektor fő jellemzőit, kihívásait és magyarázatait az első rész megállapításaira.

A téma relevanciája

A termékek és szolgáltatások közötti különbségeket vizsgáló irodalomban (pl. Bowen – Ford, 2002; Johnston, 2005; Schmenner, 1990) számtalan megállapítás született e különbségekről és azok következményeiről. A szolgáltatás legjellemzőbb megkülönböztető sajátosságait a termékek megfoghatatlanságában, a szolgáltatást nyújtó és fogadó fél sokféleségében (heterogenitás), a szolgáltatás-előállítás és a fogyasztás párhuzamosságában, valamint a készletek nem raktározható voltában látják a kutatók (Bitran – Lojo, 1999; Demeter – Gelei, 2002; Kenesei – Kolos, 2007). Ezekből fontos megállapítások vezethetők le a szolgáltatásokra. A teljesség igénye nélkül íme néhány következmény:

- A szolgáltatás minőségét megfoghatatlansága miatt nehezebb megítélni, sokkal inkább a fogyasztók észlelése, szubjektív megítélése definiálja azt.
- Mivel a klasszikus szolgáltatásokat többnyire emberek nyújtják embereknek, a szolgáltatás megítélését a szolgáltatást nyújtó és fogadó fél között kialakuló kapcsolat erőteljesen befolyásolja. Ezt a momentumot nevezik az igazság pillanatának is.
- A szolgáltatások eredményességét befolyásolja az előállítás folyamatában részt vevő, annak menetét meghatározó fogyasztó felkészültsége, képzettsége, képességei.

- A kereslet és kínálat összehangolása a szolgáltatásokban többnyire a kapacitások rugalmas alakításával oldható meg, mivel előre, a vevő ismeretének hiányában szolgáltatni nem tudnak.

Láthatjuk tehát, hogy a szolgáltatások működését és sikerét olyan tényezők befolyásolják, amelyek nem, vagy csak áttételesen – például egyedi terméknel nem lehet készletezni – jelennek meg a termékeknel.

Ugyanakkor érdemes észrevenni, hogy végső soron a termelővállalatok is nyújtanak szolgáltatásokat, hiszen bár elsődleges tevékenységük a termékek előállítása, de azokat el kell juttatniuk a vevőkhöz, az értékesítőnek meg kell győznie a kereskedőt, és ebben az értékesítési, illetve az értékesítést megelőző és követő vevőszolgálati folyamatban már teljes mértékben érvényesülnek a szolgáltatásról korábban mondottak.

Ha pedig vállalaton belülre kirándulunk, és megvizsgáljuk például, hogy a termelési funkció milyen szolgáltatásokat nyújt belső és külső ügyfeleinek (például információt nyújt a termékek készülségi fokáról az értékesítőnek, a külső vevőknek bemutatja üzemlátogatás keretében a termelés folyamatait, kísérletezési helyül szolgál az innovációnak, háttérrel nyújt a vevőszolgálatnak a panaszok okainak kiderítésében), akkor újra megállapíthatjuk, hogy a termelővállalatoknál is bőven vannak szolgáltatások, amelyeket a szolgáltatásokhoz hasonló mércével lehet mérni. (A szolgáltató gyár koncepciójáról, nemzetközi és hazai kutatások eredményeiről egyaránt lehet olvasni, lásd Chase – Garvin, 1989; Chikán – Demeter, 1994.)

Értelmes megközelítés tehát, ha a klasszikus szolgáltatóvállalatok szolgáltatási jellemzőinek vizsgálata mellett a termelővállalatok szolgáltatásait is göröcső alá vonjuk a szolgáltatás alapigazságai szempontjából.

A termelők és szolgáltatók szolgáltatásokról alkotott véleményének összevetésén túl hasonlóan kardinális kérdésnek tartjuk, hogy vajon a magyar szolgáltatóvállalatoknál működnek-e a külföldi kutatók által megfogalmazott koncepciók. A külső, környezeti tényezők ugyanis eltéríthetik a tényleges működést az elmélettől. Talán az egyik legszemléletesebb példa erre a szolgáltatási nyereséglánc koncepciójának (Heskett et al., 1994) cáfolata a nagy bevásárlóközpontokban (Silvestro, 2002). A koncepció lényeges állítása, hogy egy szolgáltatás akkor működhet nyereségesen, ha a vevők lojálisak. A vevők pedig akkor lesznek elégedettek és ezért hűségesek, ha az alkalmazottak is azok. Hiszen az alkalmazottak nyújtják a szolgáltatást, ezért az ő hangulatuk, tapasztalatuk, gyorsaságuk, munka- és vevőismeretük határozza meg a szolgáltatás észlelt színvonalát. Silvestro ezzel szemben úgy találta, hogy a nagy bevásárlóközpontokban inkább a beszállítói árak szintje befolyásolja első-

sorban a jövedelmezőséget, az alkalmazotti elégedettséget és hűség szerepe – mivel ők csak korlátozottan találkoznak a vevővel – marginális. Silvestro következtetése az, hogy a környezet és a feltételek, amelyek között egy szolgáltatás működik, befolyásolja, hogy a szolgáltatási koncepciók milyen mértékben működnek, ugyanakkor fenntartja, hogy a szolgáltatások döntő hányadára a szolgáltatás nyereséglánc-koncepció érvényes.

Bár nem szolgáltatási környezetben, de a termelés jellemzőit vizsgálva Whybark (1997) is megállapította, hogy az egyes országok sajátos kulturális, gazdasági, politikai stb. környezete lényeges eltéréseket eredményez a termelési funkció működésében. Miért ne lehetne ez másként a szolgáltatásoknál? Ráadásul a korábbi termelési vizsgálatok arra is rámutattak, hogy a magyar termelővállalatok vevőszolgálati tevékenységének szintje, illetve a vevőszolgálatnak tulajdonított szerep lényegesen kisebb, mint más országokban (Demeter, 2006). Vannak tehát különbségek, így érdemes megvizsgálni, hogy a magyar környezet adottságai mellett mennyire érvényesek a nemzetközi szolgáltatásmenedzsment-szakirodalom megállapításai.

A kutatás hipotézisei

A szolgáltatások nyújtásának első lépése, hogy új vevő jelenik meg a rendszerben, köszönhetően a vevő megnyerésére fordított erőfeszítéseknek. Az új vevő vásárlásra szánja el magát, így bekerül a szolgáltatásnyújtási folyamatba. A szolgáltatásnyújtás eredménye, hogy vevői és tulajdonosi értéket teremt, azaz jó esetben a vevő elégedettségét is eléri a vállalat és saját maga számára, illetve tulajdonosainak is megtérül a szolgáltatás működtetése. Ha a vevő elégedett, akkor később újvásárlásával már ismert, lojális vevőként jelenik meg a rendszerben, megszerzésére további erőfeszítéseket nem kell tenni, „pusztán” a szolgáltatást kell a megfelelő hatékonysággal és minőségben nyújtani.

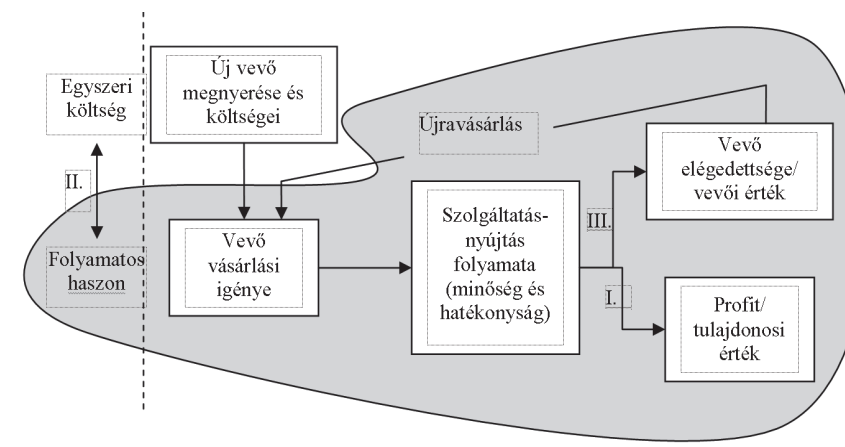
A szolgáltatási szakirodalom alapján három fő hipotézist fogalmazunk meg (ld. 1. ábra). A kérdés az, vajon a magyar termelő- (feldolgozóipari) vállalatok szolgáltatásaira és a magyar szolgáltatóvállalatokra is érvényesek-e a szolgáltatásmenedzsmentben általánosan elfogadott állítások? A három hipotézis vizsgálatát három mintára végeztük el: külön a szolgáltatókra, külön a termelővállalatokra és együtt a termelőkre és szolgáltatásokra. A megfogalmazott hipotézisek a következők:

A szolgáltatásminőség javítása és a tudatos panaszmenedzsment pozitívan hat a vállalatok eredményességére. Nem elég, ha a fogyasztó elégedett. A fogyasztó elcsábításáért kifizetett kezdeti befektetések csak akkor térülnek meg, ha a fogyasztó tartósan veszi igénybe a nyújtott szolgáltatást, azaz – feltéve, hogy van választási lehetősége – kitart az adott szolgáltatás mellett². Ehhez a kitartáshoz azonban a szolgáltatónak a fogyasztói elvárásoknak megfelelő, vagy azt meghaladó színvonalú szolgáltatást kell folyamatosan nyújtania, illetve, ha véletlenül hibázik, gyorsan és korrekten kell a panaszokat orvosolnia (Miller et al., 2000). Ha így tesz, akkor a fogyasztó nem kezd el más szolgáltatót keresni, sőt más szolgáltatásfajtát is vásárol tőle, másokat is vásárlásra ösztönöz, és sokszor még az ár változásait sem figyeli, ami a szolgáltatónak a prémiumár lehetőségét nyújtja (Edvardsson et al., 2000; Heskett et al., 1994). Egy kipróbált szolgáltatót ugyanis az ügyfél csak indokolt esetben cserél le – különösen, ha szerződéses kapcsolatban áll vele. Egy csere sok hercehurcával járhat, személyes kapcsolat esetén – ami klasszikus szolgáltatásoknál szinte nélkülözhetetlen – lelkileg is próbára teszi az ügyfelet. Ráadásul az új szolgáltatót kipróbálás előtt még csak külső jelekből, esetleg ismerősök elbeszéléseiből ismeri. Ezért komolyabb erőfeszítést igényel más szolgáltatótól a vevő elcsábítása. A szolgáltatónak tehát valódi értéket az ügyfél lojalitása teremt. Lojális ügyfél esetén ugyanis az 1. ábrából gyakorlatilag kihagyható a vevő megszerzése és az ezzel járó költségek, erre csak egyszer, a hosszú távú kapcsolat elején kerül sor.

Ezzel szemben a termelésben a hosszú távon elégedett ügyfél – különösen, ha standardterméket vásárol, amit tucatnyi más versenytárs is képes rövid időn belül szállítani – sokszor az árendemények kiharcolása révén nemhogy a profit növekedését, sokkal inkább annak csökkenését eredményezi. Gondoljunk például az

1. ábra

Az elemzés gondolati modellje és hipotézisei



autóiparra, ahol a hosszú távú beszállítói szerződések általában évről évre árcsökkenést várnak el a beszállítóktól³ (Edvardsson et al., 2000). A termelésben tehát nem feltétlenül jó a lojalitás, bár a hosszú távú szerződések kiszámítható jövedelmezőséget biztosítanak, ami kisebb vagy csökkenő árbevétel mellett is megérheti a vállalatoknak. Akár hosszú, akár rövid távú az együttműködés, a magas szolgáltatásminőség elengedhetetlen a termelővállalatoknak is, hiszen ez a záloga a jövőbeli sikeres együttműködéseknek.

Az új ügyfelek szerzését a régiék megtartása fölél helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja. Ez a hipotézis egy kicsit másként, más szempöngből ragadja meg ugyanazt a kérdést. Ha a szolgáltató valóban fogyasztói, illetve vevői megtartására törekszik, akkor ennek mindennapi gyakorlatában is meg kell jelennie. Természetesen egyetlen szolgáltatótól sem várható el, hogy ne próbáljon meg új vevőket szerezni. Az viszont jó szolgáltatónál alapkövetelmény, hogy a régi ügyfelek legalább olyan, ha nem jobb kiszolgálásban részesüljenek, mint az újak. Ha az 1. ábrát nézzük, kérdésünk az, hogy a vevő megszerzésének költsége hogyan viszonyul a szolgáltatás igénybevételi ciklusához. Minél több ilyen ciklus szükséges a kezdeti költségek elensúlyozására, annál fontosabb, hogy az ügyfél minél többször megismételje a vásárlást.

A színvonalas szolgáltatásnyújtási folyamat pozitívan hat a vevői elégedettségre. Megfordítva ezt az állítást, a szolgáltatások egyik fontos alapigazságához jutunk: a szolgáltatás megítélése a vevő szemében a szolgáltatásnyújtás pillanatában döl el (igazság pillanata) (Bitner et al., 1990; Bitran – Hoech, 1990). Ez azt jelenti, hogy a vevő pillanatnyi impulzusok, elejtett mondatok, gesztusok és természetesen a szolgáltatás konkrét nyújtásával kapcsolatos tevékenység gördülékenysége, profizmusa stb. alapján dönti el, mit kapott. A termékeknél a vásárlónak van lehetősége rá, hogy hazavigye, különböző körölmények között kipróbálja a vásárolt terméket, a szolgáltatásoknál ilyen lehetőség nincsen. Ráadásul, mivel a szolgáltatásokban az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak is része – ott kell lennie, amikor a haját vágják, aláírja a bankban a hitelszerződést, beadja javítani a cipőjét –, ezért a jól felépített szolgáltatási folyamat – nemcsak annak végeredménye – pozitív hatást gyakorolhat a fogyasztói megítélésre. Nemcsak az számít, hogy levágták a haját, hanem az is, hogy mennyire volt beszédes, odafigyelő, esetleg toladó a fodrász, mennyit kellett várni, hogy végül a hitelszerződést aláírjuk vagy a cipőt a javításra beadjuk. Összességében ez a hipotézis a korábbiakkal ellentétben

nem a vállalat pénzügyi eredményességével veti össze a vállalati működést, illetve a szolgáltatásnyújtás színvonalát, hanem a vevői elégedettséggel.

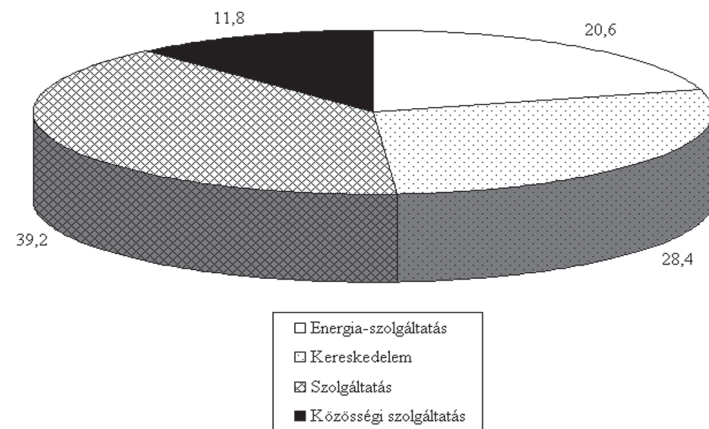
Az empirikus kutatás mintája és kérdései

A versenyképesség-kutatás 3. fordulójában – ami vizsgálataink alapját képezi – a mintába 1300 vállalatot választottunk ki vállalatméret (minimum 50 fő) és földrajzi elhelyezkedés alapján. Iparágra, illetve gazdasági szektorra vonatkozóan nem volt korlát. Egy információs levelet követően hallgatók keresték fel a vállalatokat és kérték meg a vezetőket a megfelelő kérdőívreszek kitöltésére. Végül az 1300 vállalatból 301 töltötte ki a kérdőívet, ami 23%-os válaszadási aránynak felel meg. A feldolgozóipar 154 vállalatot reprezentálja. A 154 vállalat között 30 az élelmiszeriparban, 27 a vegyiparban, 26 a gépiparban, 21 a textiliparban, 19 a fa-, papír- és nyomdaiparban, 17 a fémfeldolgozásban és 14 más iparágban tevékenykedik. A teljes vállalati kör 34%-a, összesen 102 vállalat tartozik a szolgáltatási szektorba: 21 energiaszolgáltató, 29 kereskedő, 40 klasszikus szolgáltató és 12 közösségi szolgáltatóvállalat. A termelő- és szolgáltatóágazatokon belüli megoszlást a 2. ábra mutatja. A minta jellemzőiről részletesebben a gyorsjelentésben (Chikán és társai, 2004) lehet olvasni. A 301 vállalat közül a továbbiakban csak a feldolgozóipar és a szolgáltatószektor vállalataival fogunk foglalkozni.

A vizsgált változók a következők (részletesen ld. az 1. mellékletben):

2. ábra

A termelő és szolgáltató vállalatok megoszlása szektorok szerint (%)



- az operatív teljesítmény változása,
- szolgáltatási prioritások az ügyfélkezeléssel és -kiszolgálással kapcsolatosan,
- a szolgáltatás hatékonyságát növelő eszközök (módszerek, technológia),

- a vállalat legfőbb versenytárhoz viszonyított teljesítménye,
- vállalat eredményessége az iparági átlaghoz képest.

A hipotézisek vizsgálata

1. hipotézis: A szolgáltatásminőség javítása és a tudatos panaszmenedzsment pozitívan hat a vállalatok eredményességére.

A hipotézis vizsgálatánál abból indultunk ki, hogy a lojalitás feltétele, hogy az ügyfél megkapja azt a színvonalat, azt a szolgáltatásminőséget, amit elvár a szolgáltatótól. Nem kell a szolgáltatónak maximumot nyújtania, elég, ha az elvárásoknak megfelel (Parasuraman et al., 1985; Grönroos, 2001; Kenesei – Kolos, 2007: 7. fejezet). A szolgáltatónak tehát a szolgáltatási minőség folyamatos javítására kell törekednie, hogy a fogyasztó mindig legalább olyan színvonalú szolgáltatást kapjon, mint amit korábban megszokott. Ha pedig valamilyen okból mégis csorbul a szolgáltatási színvonal, akkor a fo-

gyasztói panaszok gyors és korrekt kezelésével, tudatos panaszmenedzsment-gyakorlattal elérhetjük, hogy akár még elégedettebbé is váljon az ügyfél, mint előtte volt (Kenesei – Kolos, 2007: 9. fejezet; Miller et al., 2000). Összességében a magas szolgáltatásminőség és a tudatos panaszmenedzsment együttesen növelhetik a lojalitást. Várakozásunk szerint az e szempontokra ügyelő vállalatok – nevezzük őket jó szolgáltatóknak – nagyobb eredményességgel képesek működni, mint versenytársaik.

A fenti okfejtés nyomán az elemzés lépései – amelyet termelő- és szolgáltatóvállalatokra, valamint együtt mindkét csoportra elvégeztünk – röviden a következők:

- A szolgáltatásminőség javítására és a panaszkezelés erősítésére⁴ adott válaszok alapján két csoport (jó és rossz szolgáltatók) kialakítása klaszterelemzéssel.
- A jó és rossz szolgáltatóvállalatok eredményességének vizsgálata árbevétel-arányos nyereségük, tőkejövedelmezőségük⁵ alapján.

Az eredményeket az 1–3. táblázatok mutatják.

1. táblázat

A szolgáltatóvállalatok csoportjainak szolgáltatási és jövedelmezőségi jellemzői

Szolgáltatóvállalatok (1–5 skála)	Jó szolgáltatók (n=61)	Rossz szolgáltatók (n=25)	F érték (szignifikanciaszint)
Jellemző-e a szolgáltatásminőség javítása?	4,23	2,64	80,9 (0,000)
Jellemző-e a panaszkezelési folyamat erősítése?	4,10	2,40	83,6 (0,000)
Árbevétel-arányos nyereség	3,04	2,61	2,3 (0,134)
Tőkejövedelmezőség	2,98	2,35	5,9 (0,018)

2. táblázat

A termelővállalatok csoportjainak szolgáltatási és jövedelmezőségi jellemzői

Termelővállalatok (1–5 skála)	Jó szolgáltatók (n=98)	Rossz szolgáltatók (n=46)	F érték (szignifikanciaszint)
Jellemző-e a szolgáltatásminőség javítása?	4,12	3,04	61,3 (0,000)
Jellemző-e a panaszkezelési folyamat erősítése?	4,05	2,11	223 (0,000)
Árbevétel-arányos nyereség	3,21	2,59	11,9 (0,001)
Tőkejövedelmezőség	2,11	2,70	5,0 (0,027)

3. táblázat

A termelő- és szolgáltatóvállalatok csoportjainak szolgáltatási és jövedelmezőségi jellemzői

Termelő- és szolgáltatóvállalatok együtt (1–5 skála)	Jó szolgáltatók (n=59)	Rossz szolgáltatók (n=71)	F érték (szignifikanciaszint)
Jellemző-e a szolgáltatásminőség javítása?	4,16	2,90	133 (0,000)
Jellemző-e a panaszkezelési folyamat erősítése?	4,07	2,21	302 (0,000)
Árbevétel-arányos nyereség	3,15	2,60	12,9 (0,000)
Tőkejövedelmezőség	3,06	2,58	10,4 (0,001)

A termelő- és szolgáltatóvállalatok jó és rossz szolgáltatócsoportjainak szolgáltatásminőségi és panaszkezelési értékeit összevetve érdemes észrevenni, hogy a jól szolgáltató termelők és szolgáltatások színvonalában nincs lényeges különbség. Ugyanakkor a rosszak között már van eltérés: a rossz szolgáltatásoknak a szolgáltatásminőség javítására tett erőfeszítései kisebbek, mint a rosszul szolgáltató termelőké, ugyanakkor a panaszkezelési folyamatra nagyobb hangsúlyt helyeznek (persze, ha a 2,4-es mintaátlag tekinthető „nagyobbak”), mint termelő társaik. Összefügghet ez azzal, hogy a szolgáltatások közvetlenebb és gyorsabb visszacsatolást kap(hat)nak vevőiktől, amire akár még ott helyben reagálniuk kell a szolgáltatás igénybevétele során. A probléma tehát akutabb. Ugyanakkor a szolgáltatásminőség javítása már kissé átgondoltabb és főleg proaktívabb viselkedést feltételez, hiszen a vállalat saját elhatározásból dönt(het) a javítás egyes lépéseiről. Az, hogy ebben a „rossz” termelővállalatok jobbak, mint rosszul szolgáltató társaik, arra utal, hogy a termelővállalatoknál a minőség, és ezen belül a szolgáltatásminőség, egyelőre hangsúlyosabb szerepet játszik.

Az egyes stratégiák eredményességét vizsgálva láthatjuk, hogy az árbevétel-arányos nyereségben statisztikailag nincs szignifikáns különbség a jó és a rossz szolgáltatást nyújtó szolgáltatások között, ugyanakkor tőkejöveldelmezőségben már van. Összességében tehát megéri jobb szolgáltatást nyújtani. A termelővállalatoknál még egyértelműbb a kép, az árbevétel-arányos nyereségben és a tőkejöveldelmezőségben egyaránt erősen szignifikáns a különbség a jók és a rosszak között. Ráadásul a rosszak tőkejöveldelmezősége jócskán meghaladja a rosszabbul szolgáltató szolgáltatásokat, tehát megéri az erőfeszítéseket a szolgáltatásminőség javítására fordítani.

Bár a hosszú távú versenyelőnyről a jelen adatok alapján nehéz megállapításokat tenni⁶, mindenestre a panaszkezelés és a szolgáltatásminőség szempontjait fontosnak tartó vállalatok – függetlenül azok méretétől, tulajdonosi körétől és egyéb vállalati jellemzőktől⁷ – a jelenlegi vállalati teljesítmény terén kedvezőbb eredménnyel büszkélkedhetnek, mint a másik vállalati csoport. A hipotézis tehát elfogadható.

2. hipotézis: Az új ügyfelek szerzését a régiéktől megőrzése fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna.

Ehhez a hipotézishez tudnunk kell, hogy miként viszonyulnak a vállalatok az ügyfélszerzés és -megtartás kérdéseire. Az ügyfélszerzés elsősorban arra irányul,

hogy más vállalattól csábítsunk át ügyfelet, vagy olyan ügyfeleket nyerjünk meg, akik eddig az adott terméket vagy szolgáltatást egyáltalán nem használták. Az ügyfélszerzésnek több módja is lehet. Differenciálhatjuk kínálatunkat, és megjelenhetünk olyan új termékekkel vagy szolgáltatásokkal, amelyek vonzóvá tehetik vállalatunkat az eddig mástól vásárlók vagy egyáltalán nem vásárlók körében. Vezető termelőknél és szolgáltatóknál ez jellemző megoldás, általában nekik elegendő erőforrásuk van nemcsak a fejlesztésre, de az újdonságok népszerűsítésére is. De követhetünk költségvető stratégiát, és jelentős árkedvezménnyel csábíthatjuk magunkhoz versenytársaink ügyfeleit. Ez utóbbi főleg érett termékeknel és szolgáltatásoknál követett stratégia, például a mobiltelefonok piacán ma ez a tendencia látható, de a bankok körében is egyre több jel mutat ebbe az irányba (hitelkamatlábak, ATM pénzfelvételi költség). Az új ügyfelek jellemzően az ügyfélszolgáltató személyzetten, esetleg ügynökökön keresztül férnek hozzá az újdonságokhoz. Ezért e személyzet motiváltsága, felkészültsége és meggyőző képessége döntő tényező lehet az ügyfél megszerzésében. Mindezek alapján az ügyfélszerzés változói közé soroltuk: a) új termék kialakítása új ügyfeleknek, b) új ügyfelek szerzése árendménnyel és c) a személyzet jutalmazása az új ügyfelek után.

Az ügyfélmegtartásnak is megvannak a kialakult eszközei. Nagyobb vásárlásra ösztönözhetjük elégedett ügyfeleinket, ha növeljük kínált portfóliónkat. A meglévő fogyasztók felé tett gesztusok, annak jelzése, hogy nekünk számít, hogy őket fogyasztóink között tudhatjuk, sok vásárlót maradásra serkentenek. E gesztusokban a személyzet újra csak kiemelt szerepet játszik, ezért őt érdekeltté kell tenni a fogyasztó megtartásában. Mindezek alapján az ügyfélmegtartás változói közé a következőket soroltuk: a) új termék régi ügyfeleknek, b) az ügyfelek megtartása hűségprogramokkal és c) a személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után.

Természetesen a korábbiakban már tárgyalt szolgáltatásminőség javítása, az ügyfélszolgáltatói tevékenység fejlesztése és a panaszkezelési folyamat erősítése ugyancsak alkalmazható az ügyfelek megtartására, de azok megszerzésére is, ezért ezeket a változókat egyik csoportba sem soroltuk be.

Az elemzés menete röviden a következő:

- megvizsgáltuk az ügyfélszerzés és -megtartás csoportjaiba sorolt változók összetartozását, konzisztenciáját,
- kialakítottuk az ügyfélszerzés és -megtartás indexeit az eredeti változók átlagaiból,
- kiszámoltuk a két index különbségét (megszerzés-megtartás),

d) megvizsgáltuk e különbséget kapcsolatát a vállalati teljesítmény már korábban vizsgált változóival.

A két, három-három elemből álló változócsoporthoz tehát a változók összeadásával két indexet képeztünk. Az ehhez elvégzett Cronbach-alfa elemzés szerint⁸ mindkét változócsoporthoz csak a szolgáltatásoknál konzisztens. Az ügyfelek szerzésére kialakított index sajnos a termelővállalatoknál és az együttes mintára nem használható (ld. 4. táblázat).

Az utolsó lépésben a különbséget (ami negatív, ha az ügyfélmegtartás összességében fontosabb volt az adott vállalatnál, mint az ügyfélszerzés) összevetettük az árbevétel-arányos nyereség és a tőkejöveldelmezőség értékeivel. A korrelációs számítás nem hozott szignifikáns eredményt, a vevőmegszerzés, illetve -megtartás stratégiája tehát – legalábbis rövid távon, a rendelkezésre álló adatok alapján – nem függ össze a vállalati teljesítménnyel.

4. táblázat

Az ügyfelek szerzésének és megtartásának jellemzői

	Szolgáltatók		Termelők		Együtt	
	Változó átlag	Cronb. alfa	Változó átlag	Cronb. alfa	Változó átlag	Cronb. alfa
Ügyfél szerzése						
Új ügyfelek szerzése árendménnyel	2,83	0,69	2,81	0,48	2,82	0,57
Új termék kialakítása új ügyfeleknek***	2,71		3,33		3,10	
Személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	2,42		2,33		2,37	
Ügyfél megtartása						
Ügyfelek megtartása hűségprogramokkal	2,32	0,70	2,42	0,66	2,38	0,66
Új termék kialakítása meglévő ügyfeleknek***	2,86		3,63		3,34	
Személyzet jutalmazása a meglévő ügyfelek után	2,25		2,18		2,21	

***A szolgáltatók és termelők válaszai szignifikánsan különböznek ($p < 0,001$).

A szolgáltató- és termelővállalatok jellemzőit összevetve mindazonáltal érdemes megjegyezni, hogy az ügyfélmegszerzéssel, illetve -megtartással kapcsolatos stratégiáik egyetlen ponton, az új termékek kialakítása terén különböznek egymástól: a termelővállalatok innovatívabbak az adatok alapján, mint a szolgáltatók. Erre a különbségre a cikk 2. részében még visszatérünk.

A továbbiakban tehát az elemzést csak a szolgáltatóvállalatokra végeztük el. A következő lépésben a két indexet minden szolgáltatónál kivontuk egymásból (megszerzés-megtartás), hogy értékelni lehessen, vajon a vállalatok melyik szempontot tekintik fontosnak. Mivel az indexeket az eredeti változók súlyozatlan átlagai alapján határoztuk meg, ezért a külön-külön indexek értéke 1 és 5 között mozoghat (ugyanúgy, ahogy az eredeti változók). A kivonás eredményeképpen tehát a különbséget értéke maximum 4, minimum -4 lehet. A 4 azt jelenti, hogy a vállalat a megszerzést minden elemében maximálisan fontosnak tartja, a megtartást viszont egyetlen elemében sem támogatja. A -4 ennek a fordítottja. Ezek alapján a 84 válaszadó szolgáltatóvállalatból 19-nél volt magasabb az ügyfélmegtartás indexe (és így negatív az érték), mint az ügyfélszerzés indexe, 39 esetben volt alacsonyabb és 26 esetben egyenlő.

Megnéztük, hogy ha az eredményességgel nem, akkor milyen más tényezőkkel áll a különbséget kapcsolatban. Elemzéseink szerint a vállalatméret nem befolyásolja, ugyanakkor a tulajdon jellege, ha gyengén is, de igen ($F=2,73$, $p=0,072$). A legkevésbé az állami tulajdonú vállalatok törekednek vevőik megtartására (a különbséget átlagértéke 1), leginkább a hazai belföldi tulajdonú vállalatok (0,03), és középtájon helyezkednek el a külföldi tulajdonúak (0,55), azaz róluk sem lehet elmondani, hogy összetörik magukat a vevők megtartásáért. Semmi más tényezővel – piaci koncentráció, piaci célok, exportorientáció, a szolgáltatás jellege, változásokhoz való viszony stb. – nem áll a különbséget kapcsolatban.

Ezért 2. hipotézisünket nem tudjuk elfogadni. E jelenség potenciális magyarázata lehet, hogy sok vállalkozás jelenleg építi ügyfélkörét, mint új piacra lépő szolgáltató. Ilyenkor a megfelelő méretgazdaságossági szint eléréséig létérdeke a vállalatnak az új ügyfelek megszerzése, ezért, még ha hangsúlyt helyez is a szolgáltatásminőségre, az új ügyfelek mindenképpen elsőbbséget élveznek. Ugyancsak az új ügyfeleket részesítik előnyben a vállalatok, ha növekszik a piac. Még ha vesztenek is régi ügyfelet, ha nem jó a minőség, a beáramló új ügyfelek bőven kárpótolják – még a

kezdeti magas költségek mellett is – az ügyfélvesztésből származó károk. Erre a kérdésre a cikk 2. felében még visszatérünk.

3. hipotézis: A színvonalas szolgáltatásnyújtási folyamat pozitívan hat a vevői elégedettségre.

A hipotézis tehát elsősorban a szolgáltatásnyújtási folyamat és a vevői érték közötti kapcsolatra irányul. A hipotézis vizsgálatának operacionalizálásához először meg kell határoznunk a szolgáltatásnyújtási folyamat és a vevői érték összetevőit.

A **szolgáltatásnyújtási folyamat** egyik fontos összetevője a **működési hatékonyság**. A szolgáltatásoknál a működési hatékonyság növelésének egyik legkézenfekvőbb módja az információs technológia alkalmazása, hiszen a legtöbb szolgáltatásban a számítógép szinte az egyetlen felhasznált gépi technológia. Segítségével egyrészt kiváltható a humán erőforrás, ami jelentős erőforrásokat, főleg munkaerőt szabadíthat fel, másrészt gyorsabbá, pontosabbá, rugalmasabbá válhat a munkavégzés. Mindez hozzájárulhat a vevői érték növeléséhez. Ugyancsak lényeges előrelépés érhető el a szolgáltatásnyújtási folyamat szisztematikus elemzésével, melynek segítségével kiküszöbölhetőek a felesleges folyamatlépések, a potenciális hibák és standardizálható a folyamat.

A működési hatékonyságot természetesen befolyásolja a kereslet-kínálat viszonya (Sasser, 1976), melyek bizonyos szintig alakíthatók. A kereslet befolyásolásával egyenletesebbé válhat a kapacitások felhasználása, a rugalmasabb munkaerővel könnyebb reagálni a kereslet hirtelen változásaira. Ugyancsak a kereslet és a kínálat szabályozására szolgálnak a bejelentkezési rendszerek (például sorszám húzása, időpont kérése), valamint a sorban állás tudatos menedzselésének eszközei (például kiszolgálóablakok számának dinamikus alakítása).

Bár a kereslet-kínálat alakítása jelentősen képes hozzájárulni a vevői igények megfelelő színvonalú kiszolgálásához, elemzésünkben mégis inkább a kínálati oldal működését leginkább meghatározó, és a szolgáltatások felkészültségét mutató információs technológia és szisztematikus folyamat elemzés változóit használjuk a működési hatékonyság mérésére. Választásunkat az is indokolja, hogy ez utóbbi eszközök minden szolgáltatásnál sikerrel alkalmazhatóak, bejelentkezési rendszereket és sorban állást azonban – természetükből fakadóan – nem minden szolgáltatás használ.

A szolgáltatásnyújtási folyamat másik egyenrangú összetevője a **szolgáltatásminőség**, akár a hibák kiküszöbölése, akár a már elkövetett hibák orvoslása, akár a minőségi paraméterek pontos rögzítése révén. A szolgáltatási minőséget a korábban már részben

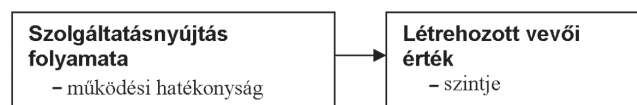
használt kérdések segítségével ragadjuk meg, amelyek azt vizsgálják, hogy mennyire jellemző a cégnél a szolgáltatásminőség, az ügyfélszolgálati tevékenység és a panaszkezelési folyamat javítása.

Ezeket a tényezőket kell összevetni a **vevői értékre** vonatkozó kérdésekkel (ld. 2. ábra). Nem árt azonban már előre hangsúlyozni, hogy a vevői értékkel kapcsolatos, kérdőívben szereplő vélemények nem a vevők szájából, hanem a szolgáltatást nyújtó vállalatok vezetőitől származnak. A szolgáltatásnyújtási folyamat eredményességének méréséhez abból a kérdéscsoportból kerestünk változót, amely a vállalat versenyképességét mutatja, számos szempont szerint, a legerősebb versenytárral összevetve. A szállítás pontossága, a vevői igény kielégítésének rugalmassága, a szállítási határidő rövidege, a rugalmas reagálás a fogyasztó igényeinek változásaira mind a fogyasztói kiszolgálási színvonal egyes elemeit képezik. A fogyasztói szolgáltatások színvonalára egyben is rákérdeztünk. A közvetlen fogyasztói kapcsolat magán a szolgáltatáson túl az emberi tényező megragadására is alkalmas.

Nemcsak az érdekes azonban, hogy adott versenytárral képest hogyan áll a vevői érték előállítása egy vállalatnál, hanem az is, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztése érdekében tett erőfeszítések milyen mértékű előrelépést tettek lehetővé. Tehát nemcsak a vevői érték szintjét, hanem a vevői érték változásának mértékét sem árt megvizsgálni. Ehhez felhasználható, hogy milyen mértékben változott a vevőszolgálat teljesítménye az elmúlt 3-4 évben. Tágabb értelemben a garanciális költségek alakulása és a vevői reklamáció kezelésének ideje is utal az ügyfélszolgálat kiterjedtségére és felkészültségére (3. ábra).

3. ábra

A szolgáltatásminőség, a szolgáltatási teljesítmény és a vevői elégedettség fontossága közötti kapcsolat



Az elemzés lépései röviden a következők:

1. Változók kialakítása
 - a. A működési hatékonyság egy indexbe sűrítése, a konzisztencia ellenőrzése.
 - b. A szolgáltatásminőség indexének kialakítása, ellenőrzése.
 - c. A vevőiérték-szint indexének kialakítása, ellenőrzése.
 - d. A vevőiérték-változás indexének kialakítása, ellenőrzése.

5. táblázat

A 3. hipotézis teszteléséhez felhasznált változók megbízhatóságelemzésének (Cronbach-alfa) értékei a három mintára

	Szolgáltatások		Termelők		Teljes minta	
	Változó átlag	Cronb. alfa	Változó átlag	Cronb. alfa	Változó átlag	Cronb. alfa
Működési hatékonyság						
Információtechn. használata	3,04	0,842	2,71	0,803	2,83	0,811
Szolg. folyamat elemzése	2,77		2,83		2,81	
Szolgáltatásminőség						
Szolgáltatásminőség javítása	3,77	0,855	3,78	0,811	3,77	0,827
Ügyfélszolg. tev. erősítése	3,57		3,28		3,39	
Panaszkezelési foly. erősítése	3,60		3,43		3,50	
Vevői érték szintje						
Szállítás pontossága	3,43	0,757	3,51	0,806	3,48	0,785
Vevői igénykielég. rug.	3,55		3,71		3,65	
Szállítási határidő rövidege	3,24		3,34		3,30	
Rug. reag. a fogy. ig. vált.	3,53		3,53		3,53	
Fogy. szolg. színvonala*	3,49		3,27		3,36	
Közvetlen fogy. kapcsolat*	3,63		3,34		3,45	
Vevői érték változása						
Rendelésfeljesítési idő**	3,27	0,775	3,71	0,811	3,56	0,801
Rendelésfeljesítés pontossága*	3,40		3,69		3,59	
Vevőszolgálat teljesítménye	3,43		3,41		3,42	
Garanciális költs. alakulása	2,99		3,04		3,02	
Vevői reklam. kezelési ideje	3,39		3,60		3,53	

* Szignifikáns eltérés a termelő- és szolgáltatóvállalatok között p = 0,05 szinten, ** Szignifikáns eltérés a termelő- és szolgáltatóvállalatok között p = 0,01 szinten

2. A szolgáltatásnyújtás folyamata (működési hatékonyság, szolgáltatásminőség) és a vevői érték (szint és változás) korrelációjának vizsgálata. Mivel a változók mindegyikét 1–5 Likert-skálán mértük, ezért a korrelációs számításnál a Spearman-féle nem parametrikus rangkorreláció értékeit vettük figyelembe.

Az elemzés részletesen:

1. A megbízhatóságelemzés (Cronbach-alfa) értékeit a három mintára az 5. táblázat tartalmazza. Mindhárom mintára jó értékeket kaptunk, tehát a kialakított indexek megbízhatónak tekinthetők. Érdemes megjegyezni, hogy a termelő- és szolgáltatóvállalatok között az eredeti változókban szignifikáns különbséget csak a nyújtott vevői értékekben találtunk: a fogyasztói szolgáltatások színvonalában és a közvetlen fogyasztói kapcsolat erősségében a szolgáltatóvállalatok, a rendelésfeljesítési idő és a pontosság javulása terén a termelővállalatok eredményei voltak jobbak. A szintbeli eltérések természetes különbségnek tekinthetők, a szol-

gáltatások sajátosságaira utalnak. A rendelésfeljesítési idő és a pontosság változása egyrészt lehet tényleges eltérés a két gazdálkodási ág fejlődésében, de az is elképzelhető, hogy a vizsgált szolgáltatások egy részénél a kérdés nem igazán értelmezhető.

2. A szolgáltatásminőség és a működési hatékonyság változói minden mintában nagyon erősen összefüggnek. Ez arra utal, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztése (technológiai beruházások és/vagy folyamat elemzés segítségével) együtt jár a szolgáltatásminőség javítására tett erőfeszítésekkel.

A korrelációvizsgálat a szolgáltatásokra szűkített elemzésben hozta a leggyengébb szignifikáns eredményeket (6. táblázat). A működési hatékonyság nem befolyásolja szignifikánsan a vevői értéket, sem annak szintjét, sem változását. A szolgáltatásminőség viszont a vevői érték változásával kapcsolatban áll. Mindez azt jelzi, hogy a szolgáltatások elsősorban a minőségben keresztül képesek a vevői értéket befolyásolni. Ha

6. táblázat

Korrelációk a szolgáltatásnyújtás dimenziói és a vevői érték szintje/változása között a szolgáltatóvállalatoknál

	Működési hat.	Szolg. minőség	Szolg. telj. szint
Működési hatékonyság	1		
Szolgáltatásminőség	0,401**	1	
Szolgáltatási teljesítmény szintje	-0,151	0,143	1
Szolgáltatási teljesítmény változása	0,065	0,262*	0,332*

* Szignifikáns korreláció p=0,05 szinten; ** Szignifikáns korreláció p=0,01 szinten

7. táblázat

Korrelációk a szolgáltatásnyújtás dimenziói és a vevői érték szintje/változása között a termelővállalatoknál

	Működési hat.	Szolg. minőség	Szolg. telj. szint
Működési hatékonyság	1		
Szolgáltatásminőség	0,510**	1	
Szolgáltatási teljesítmény szintje	-0,108	0,114	1
Szolgáltatási teljesítmény változása	0,274	0,324*	0,206*

* Szignifikáns korreláció p=0,05 szinten; ** Szignifikáns korreláció p=0,01 szinten

6. táblázat

Korrelációk a szolgáltatásnyújtás dimenziói és a vevői érték szintje/változása között a teljes mintára

	Működési hat.	Szolg. minőség	Szolg. telj. szint
Működési hatékonyság	1		
Szolgáltatásminőség	0,474**	1	
Szolgáltatási teljesítmény szintje	-0,019	0,127	1
Szolgáltatási teljesítmény változása	0,202	0,303*	0,241*

* Szignifikáns korreláció p=0,05 szinten; ** Szignifikáns korreláció p=0,01 szinten

megnézzük a szolgáltatásminőség megfigyelt változóit, láthatjuk, hogy azok értékei is magasabbak, mint a működési hatékonysághoz tartozó változóké (ld. 5. táblázat). A szolgáltatók tehát egyelőre a minőségre helyezik a nagyobb hangsúlyt.

A termelővállalatoknál a szolgáltatásnyújtási folyamat mindkét indexe erős pozitív kapcsolatban áll a szolgáltatási teljesítmény változásával (7. táblázat). Az információtechnológiai beruházások és a szisztematikus folyamat elemzés tehát meghozza a gyümölcsét a javuló szolgáltatási teljesítményben. Mivel a szolgáltatásnyújtási folyamat indexei leginkább cselekvésre, tettek utalnak (javítás, erősítés), ezért érthető, hogy a változással szorosabb kapcsolatban állnak, mint a teljesítmény abszolút szintjével.

A teljes mintára végzett eredményeken a termelővállalatok jellemzői ütnek át: itt is a teljesítmény válto-

zásával mutat fel kapcsolatot a működési hatékonyság és a szolgáltatásminőség (8. táblázat).

A 3. hipotézis eredményeit értékelve azt mondhatjuk, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztésére tett erőfeszítések eredményeképpen a szolgáltatási teljesítmény, és ezáltal a vevőknek nyújtott érték nő. Egyértelműen, minden mintára igaz ez az állítás a szolgáltatásminőség terén tett erőfeszítésekre. Ugyanakkor a működési hatékonyság terén a szolgáltatóvállalatoknak még van tennivalójuk. Valószínűleg ez az oka, hogy náluk a működési hatékonyság és a vevői érték változása között nem találtunk kapcsolatot.

Bár a működési hatékonyságot a szolgáltatásokban visszafogottabb fejlesztés jellemzi, mégis mindkét gazdasági ágban szoros a kapcsolat a működési hatékonyság és a szolgáltatásminőség javulására tett erőfeszítések között. Persze logikusnak tűnő kapcsolatról

van szó, hiszen az információtechnológiai beruházások többnyire a folyamatok átgondolására készítik a vállalatokat, ami szinte óhatatlanul a folyamatra esetleg korábban jellemző hibák kiküszöböléséhez vezet. Másrészt, a folyamatok átgondolását rendszerint információtechnológiai beruházás követi, ami általában a szigorúbb szabályozottság révén a standard minőség javulását eredményezi.

Fontos eredménynek tartjuk, hogy a szolgáltatási teljesítmény jelenlegi szintje nem áll kapcsolatban a szolgáltatások fejlesztésére tett erőfeszítésekkel. Nem lehet tehát állítani, hogy a jobb teljesítménnyel rendelkező vállalatok nagyobb figyelmet szentelnének akár a működési hatékonyságnak, akár a nyújtott szolgáltatások minőségének. Az viszont igaz megállapításnak tűnik, hogy a jó szolgáltatási teljesítménnyel rendelkező vállalatok teljesítménye gyorsabban nő, ami arra enged következtetni, hogy a jó és gyengébb szolgáltatók közötti rés folyamatosan távolul. Ugyanakkor – legalábbis egyelőre, illetve a rendelkezésre álló adatok alapján – ez a távoluló rés nem a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztésbeli különbségeiből ered, más összetevői vannak, amelyek feltárására a jelen tanulmány nem terjed ki.

Következtetések

Cikkünkben arra tettünk kísérletet, hogy megvizsgáljuk, mennyiben érvényesek a termelőszektorban és hazánkban a szolgáltatásmenedzsment-irodalom általánosan elfogadott megállapításai. 1) Valóban hozzájárul-e a szolgáltatásminőség fejlesztése a vállalatok jövedelmezőségének javulásához? 2) Tényleg érdemesebb-e a régi ügyfelek megtartására törekedni, ahelyett, hogy erőfeszítéseinket elsősorban az új ügyfelekre koncentráljuk? 3) Igaz-e, hogy a szolgáltatásnyújtás folyamatában megjelenő „igazság pillanata” az, ami meghatározza a vevői értéket, a fogyasztó szolgáltatásról alkotott értékítéletét? A vizsgálatok eredményeit a 9. táblázat tartalmazza.

Eredményeink alapján a következő megállapításokat tehetjük.

1. Megéri a szolgáltatásminőségre nagyobb hangsúlyt fektetni, mert az valóban nagyobb jövedelmezőséghez vezet. A jól szolgáltató termelők és szolgáltatók mindegyike felismerte már ezt az összefüggést. A gyengébb vállalatok között viszont a termelővállalatok egyelőre előnyt élveznek e téren szolgáltató társaikhoz képest.
2. Ma Magyarországon még nem feltétlenül éri meg a régi ügyfelekre nagyobb hangsúlyt fektetni. A szolgáltató vállalkozások nagy része – méretgazdaságosságra törekedve vagy egyszerű rövid távú haszonmaximalizálási okokból – elsősorban az új ügyfelek szerzésére koncentrál, akár azon az áron is, hogy a gyengébb szolgáltatásminőség miatt régi ügyfeleit elveszítheti.
3. Csak áttételesen, a szolgáltatást nyújtó vállalat „szemüvegén” keresztül vizsgálhattuk meg a szolgáltatásnyújtási folyamat és a vevőknek nyújtott érték (kvázi vevői elégedettség) közötti kapcsolatot. Annyit mindenképpen állíthatunk, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztése pozitív hatást gyakorol a vevői érték változására.

Az eredményeket – még ha érdekes látlettel is szolgálnak a mai magyar gazdaság termelő- és szolgáltatóvállalatairól – érdemes fenntartásokkal kezelni. A vizsgált vállalati kör ugyanis nem tekinthető reprezentatívnak (a középvállalati réteg például felülreprezentált, ld. Lesi (2005), és természetesen sok helyen a minta elemszáma is befolyásolhatta a szignifikanciát).

A jövőben mindenképpen érdemes további vizsgálatokat folytatni, hogy az általánosan szolgáltatásokként kezelt vállalatokról árnyaltabb képet kaphassunk. A vállalatok által megcélzott piaci szegmens igényei például a szolgáltatásminőséggel szemben eltérőek lehetnek. Különböző belső és külső tényezők pedig szin-

9. táblázat

A hipotézisvizsgálatok eredményei

Hipotézisek	Szolgáltatások	Termelés	Teljes minta
1. hipotézis: a szolgáltatásminőség hatása a jövedelmezőségre	Csak a tőkejövedelmezőségre hat.	Árbevétel-arányos nyereségre és tőkejövedelmezőségre is hat.	Árbevétel-arányos nyereségre és tőkejövedelmezőségre is hat.
2. hipotézis: a régi ügyfelekre koncentráció kibővítő	Nem teljesül.	Nem végezhető el az elemzés.	Nem végezhető el az elemzés.
3. hipotézis: a szolgáltatásnyújtási folyamat meghatározza a vevői értéket	Csak a szolgáltatásminőség fejlesztése hat pozitívan a vevői érték változására.	A szolgáltatásnyújtási folyamat (minőség és hatékonyság) javítása pozitívan hat a vevői érték változására.	A szolgáltatásnyújtási folyamat (minőség és hatékonyság) javítása pozitívan hat a vevői érték változására.

tén erősen befolyásolhatják, hogy a vállalatoknak milyen stratégiát érdemes alkalmazniuk az ügyfélszerzés, illetve -megtartás terén.

Annak érdekében, hogy a statisztikai eredmények mögé nézzünk egy kicsit, a kérdőíves felmérésben részt vett néhány jobb vállalatnál, illetve további – a felmérésből valamilyen okból kimaradt – szolgáltatói szektorokban interjúkat készítettünk. Az interjúk célja egyrészt az volt, hogy a kapott eredményekről a vállalatoktól visszacsatolást kapjunk, másrészt kíváncsiak voltunk arra, hogy mi jellemzi a számszerű adatokon túl a gyakorlatban a szolgáltatóvállalatok gondolkodását, elképzelését, jövőbeli céljait. A cikk következő része ezekkel foglalkozik majd.

Lábjegyzet

- * Köszönetnyilvánítás
A kutatás a Versenyképesség Kutató Központ támogatásával készült.
- ¹ Forrás: www.ksh.hu: Berta Györgyné: A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság, 2005
- ² Monopol szolgáltatónál nem tudunk választani, ezért kénytelenek vagyunk ott maradni akkor is, ha nem tetszik, amit kapunk.
- ³ Persze, ha a beszállító képes a hatékonyság növelésével költségeit csökkenteni, akkor nem feltétlenül csökken a profitja. A beszállítói szerződések implicit módon ebből a feltevésekből indulnak ki.
- ⁴ Mindkét változó 1–5 Likert skálán mérve, 1 – nem jellemző, 5 – kardinális
- ⁵ Mindkét változó 1–5 Likert skálán mérve, 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő
- ⁶ Különösen azért, mert a két évvel korábbi, tényleges árbevétel-arányos nyereségben és tőkejövödelmezőségben például nem mutatkozott eltérés a jók és a rosszak között.
- ⁷ Végeztünk vizsgálatokat arra, hogy néhány szempont alapján van-e különbség a jók és a rosszak között. Ilyen szempontok voltak a tulajdonos kiléte (hazai állami, hazai magán, külföldi), a vállalatméret (kicsi, közepes, nagy), a piaci koncentráció foka, a piaci célok (növekedés, pozíció tartása, visszahúzóds), exportorientáció foka, változásokhoz való hozzáállás stb., és egyikben sem mutatkozott különbség a jók és rosszak között. E szempontokról részletesen ld. Wimmer és Csesznák (2005).
- ⁸ A Cronbach-alfa elemzés azt vizsgálja, hogy mennyire tekinthetők az indexbe tartozó változók összetartozónak. Ehhez egyrészt viszonylag együtt kell mozogniuk, hiszen egy mögöttes jelenség különböző dimenzióit mutatják. Ugyanakkor nem mozgathatnak teljesen együtt, hiszen akkor felesleges több változót felhasználni a jelenség megragadására. Ha a Cronbach-alfa értéke meghaladja a 0,6-es szintet, akkor elfogadhatónak tekinthető (Azaranga et al., 1998).

Felhasznált irodalom

Azaranga, M.R. – Gonzalez, G. – Reavill, L. (1998): An Empirical Investigation of the Relationship between Quality Improvement Techniques and Performance – A Mexican Case, Journal of Quality Management, Vol. 3, No. 2, pp. 265–292.

Berta Gy. (2005): A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság, 2005 (letöltve: www.ksh.hu)

Bitner, M.J. – Booms, B.H. – Tetreault (1990): The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents; Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 71–84.

Bitran, G.R. – Hoech, J. (1990): The humanization of service: respect at the moment of truth, Sloan Management Review, Winter, pp. 89–96.

Bitran, G.R. – Lojo, M.P. (1999): Elemzési keret a szolgáltatótevékenységekhez, in: Demeter K. (szerk.): Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig, Szöveggyűjtemény, AULA Kiadó, Budapest. 133–158. old.

Bowen, J. – Ford, R.C. (2002): Managing service organizations: Does having a „thing” make a difference? Journal of Management, Vol. 28, No. 3, pp. 447–469.

Chase, R.B. – Garvin, D.A. (1989): The Service Factory, Harvard Business Review, July-August, pp. 65–66.

Chikán A. – Demeter K. (1994): Szolgáltatások – Amit a termelés nyújt, Vezetéstudomány, 1994/10., 5–10. old.

Chikán A. – Czákó E. – Demeter K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről, 1996. október

Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, 2004. szeptember

Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó, Budapest

Czákó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (1999): Arccal a piac felé, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felméréséről, 1999. október

Czákó E. – Chikán A. (szerk.) (2005): Kutatási tervtanulmány, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 1. sz. műhelytanulmánya

Demeter K. (2006): Gyorsjelentés a termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei, 2005–2006, Versenyben a világgal 2004 – 2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 38. műhelytanulmánya

Demeter K. – Gelei A. (2002): Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből, Vezetéstudomány, 33. évf., 2. szám, 2–14. old.

Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Strandvik, T. (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services; Total Quality Management, Vol. 11, No.7., 2000

Grönroos, C. (2001): Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach, Wiley, New York

Hart, C. – Heskett, J. – Sasser, W. (1990): The profitable art of service recovery, Harvard Business Review, July-August, pp. 148–156.

Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, Jr. W.E. – Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Vol. 72, March-April, pp. 164–174.

Johnston, R. (2005): Original paper: service operations management: return to roots, update: Service operations management: from roots up, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 12, pp. 1278–1308.

Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment, Alinea Kiadó, Budapest

Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség-kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. A versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat 2. sz. kötete

Miller, J.L. – Craighead, C.W. – Karwan, K.R. (2000): Service recovery: a framework and empirical investigation, Journal of Operations Management, Vol. 18, pp. 387–400.

Parasuraman, A. – Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41–50.

Sasser, W. Earl (1976): Match Supply and Demand in Service Industries, Harvard Business Review, November-December, pp. 133–140.

Schmenner, R.G. (1990): A comparison of production and service processes; in: Schmenner (1990): Production/Operations Management, MacMillan Publishing Co., New York, p. 237–266.

Sellers, P. (1988): How to handle customers’ gripes, Fortune, October 24, pp. 87–100.

Silvestro, R. (2002): Dispelling the modern myth: employee satisfaction and loyalty drive service profitability, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 1, pp. 30–49.

Veres Z. (1998): Szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Whybark, D.C. (1997): GMRG survey research in operations management, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No. 7, pp. 690–700.

Wimmer, Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004–2005” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

Cikk beérkezett: 2008. 8. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

1. melléklet

A kérdőívben elemzett kérdések

1. Kérjük, jelölje 1–5 skálán, hogy az alábbiak mennyire jellemzőek az Ön cégénél!

a) Új ügyfelek szerzése árendemény útján	1	2	3	4	5
b) Új termékek kialakítása új ügyfelek szerzése érdekében	1	2	3	4	5
c) Új termékek kialakítása a meglévő ügyfélkör számára	1	2	3	4	5
d) Értékesítési személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	1	2	3	4	5
e) Értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után	1	2	3	4	5
f) Vevő megkötése hűségprogramokkal	1	2	3	4	5
g) Szolgáltatásminőség javítása	1	2	3	4	5
h) Ügyfélszolgálati tevékenység erősítése	1	2	3	4	5
i) Panaszkezelési folyamat erősítése	1	2	3	4	5

2. Kérjük, jelölje egy 1–5 skálán, milyen eszközöket használnak a működési hatékonyság növelése érdekében (1 – egyáltalán nem használjuk, 5 – nagyon fontos eszköz)?

a) Kereslet befolyásolása (pl. árdifferenciálással) a kapacitáshoz igazítás érdekében	1	2	3	4	5
b) Kínálat rugalmas alakítása (pl. részidős/ideiglenes alkalmazottak, keresztképzés)	1	2	3	4	5
c) Sorban állás tudatos menedzsmentje	1	2	3	4	5
d) Bejelentkezési rendszer alkalmazása	1	2	3	4	5
e) Humán erőforrás kiváltása technológiával	1	2	3	4	5
f) Támogató információs technológia alkalmazása	1	2	3	4	5
g) Szolgáltatáscsomag standardizálása	1	2	3	4	5
h) Szisztematikus folyamatleírás és -fejlesztés	1	2	3	4	5

3. A termelési/szolgáltatási teljesítmény alakulásának mutatói

Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változását! (1 – sokat romlott, 3 – nem változott, 5 – sokat javult)

a) Vevőszolgálat	1	2	3	4	5
b) Garanciális költségek	1	2	3	4	5
c) Vevői reklamáció kezelésének ideje	1	2	3	4	5

4. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban!

(1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért)

a) Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	1	2	3	4	5
b) Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	1	2	3	4	5

5. Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárhoz viszonyítva?

	Teljesítményünk a legfőbb versenytárhoz képest				
	sokkal gyengébb	lényegében azonos	sokkal jobb		
a) Szállítás pontossága	1	2	3	4	5
b) Vevői igény-kielégítés rugalmassága	1	2	3	4	5
c) Szállítási határidő rövideje	1	2	3	4	5
d) Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	1	2	3	4	5
e) Fogyasztói szolgáltatások színvonala	1	2	3	4	5
f) Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	1	2	3	4	5

6. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

1) Mélyen az iparági átlagszínvonal alatti					
2) iparági átlagszínvonalától némileg elmaradó					
3) iparági átlagszínvonalhoz hasonló					
4) iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó					
5) iparágban élenjáró színvonalat jelent					
a) Árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5
b) Tőkejövedelmezőség	1	2	3	4	5

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
AZ EZ ÉVRE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!