

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Molnár Alex Dávid

Levelező

Vállalkozásfejlesztés

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Szolgáltatás menedzsment a vállalkozások életében

Készítette:

Molnár Alex Dávid

Levelező

MA/MSc

Vállalkozásfejlesztés

Budapest, 2023

Budapesti Gazdasági Egyetem

Pénzügyi és Számviteli Kar

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projektműkáról

Hallgató adatai	
Név, neptun-kód	Molnár Alex Dávid
	F V L 5 L 2

Szakdolgozat/projektmű adatai	
Szakdolgozat/projektmű a címe	Szolgáltatás menedzsment a vállalkozás életében
Témavezető	Dr. Réthi Gábor

Alulírott, **Molnár Alex Dávid** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védelemre beadott szakdolgozatban/projektműkában foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projektmű más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/projektműkát az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projektmű a érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2023. év 05. hónap 7. nap



Hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. A szakmai megközelítés alapjai.....	4
3. Az előfeltevések	5
4. A dolgozat felépítése	6
5. A felhasznált szakirodalom	7
5.1. A szolgáltatás fogalma	7
5.2. A szolgáltatás menedzsment definíciója	11
5.3. A belső ügyfél és a HR	13
5.4. Szolgáltatásminőség modellek.....	16
6. A SERVQUAL modell elmélete.....	17
7. A szolgáltatások fogalmi alapjai	19
7.1. Alapvető sajátosságok	19
7.2. A szolgáltatások csoportosítása	21
7.3. A szolgáltatások jellemzése.....	26
8. A szolgáltatásmenedzsment fogalma.....	30
8.1. A szolgáltatásmenedzsment sajátos problematikái.....	31
8.2. A szolgáltatásmenedzsment fókusza a minőségmenedzsment	32
9. A belső ügyfél fogalma.....	36
9.1. A belső ügyfél motivációi	38
10. Szolgáltatásminőség modellek.....	40
10.1. Döntéselőkészítés	40
10.2. A SERVQUAL modell	45
11. A költséghatékonyság mérés módszereinek rövid bemutatása.....	47
12. Összegzés	57
13. Javaslatok.....	58
13.1. Javaslataim gyakorlati elemei.....	59
13.2. Az üzleti intelligencia a szolgáltatás menedzsmentben.....	61
14. Felhasznált irodalom.....	62
15. Táblázatok jegyzéke	65
16. Ábrák jegyzéke.....	66

1. Bevezetés

A dolgozat célja, hogy megvizsgáljam a szolgáltatás menedzsment későbbi alkalmazásának lehetőségeit egy mikro vállalkozás esetében.

A szolgáltatás menedzsment alkalmazásáról és lehetőségeiről készíteném a szakdolgozatot, melynek megállapításait, eredményeit, javaslatait a mikro vállalkozásnál szeretném a gyakorlatban megvizsgálni. 2018-as alapítású vállalkozás, mely ital nagykereskedelemmel foglalkozik. Évről évre folyamatos fejlődésen ment keresztül, egyaránt bevétel és létszám oldalon is. Úgy gondolom, hogy minden vállalkozás létezése a mai modern társadalmunk egyik alappillére, hiszen ez hajtja előre a gazdaságunk, így minden szegmensben végrehajtott kutatás előnyökkel járhat a vállalkozások számára.

Egyik célom annak feltárása, hogy a belső és a külső ügyfelek közötti milyen különbségek vannak, hogy ez miként jelenik meg a cég életében, illetve ezek milyen előnyöket és hátrányokat hordozhat magában. A belső ügyfelek mindig valamilyen kapcsolatban állnak az adott vállalkozással, ezáltal számos előnye van a saját szempontjukból is. Emellett fontos megjegyezni, hogy ami a belső ügyfél számára előny lehet az nem feltétlen előny a vállalkozás számára is, hiszen a jó kapcsolatnak köszönhetően erősebb az alkupozíció ami bevétel oldalon hátrányt jelenthet. A külső ügyfél, aki nem áll közvetlen kapcsolatban a vállalkozással, neki ezen pozíciója gyengébb ami hátrányt jelent számára, viszont a bevétel szempontjából pozitív irányba tereli a bevételi oldalt. Ennek példáját szeretném bemutatni egyéni oldalról, hiszen a kereskedelemben az értékesítési képviselő megjelenik mint belső ügyfél aki teljesen mértékben rendelkezik az árazás információival és annak kedvezményes lehetőségeiről. A vállalkozásnál az egyik képviselő rendelkezik saját üzemeltetésű vendéglátó egységgel mellyel a kereskedés üzleti kapcsolatban áll. Ennek több hátránya is van, mivel a képviselő saját mozgástérrel rendelkezik bizonyos százalékban a partnerekkel való üzletkötés során, melyek mindössze mennyiségi korláttal vannak szűkítve, így egyszerűen megadhatja magának a legjobb ajánlatot. Számára csak a fizetési jutalék oldalon lesz hátránya, mivel a profitrátához viszonyítva alacsonyabb lesz a fizetés, viszont a saját üzemeltetésű egységben esetleges nagyobb haszonra tud szert tenni. Szemben a külső ügyféllel aki a vállalkozástól független harmadik személy, abban az esetben az értékesítési képviselő érdeke is, hogy minél magasabb árréssel tudja értékesíteni a termékeket, minél nagyobb mennyiségben, hiszen az ő keresete annál nagyobb lesz, így a képviselő és a cég érdeke is egy irányba mutatnak. Ez esetben viszont a külső ügyfél számára jelenthet hátrányt, hiszen nem minden esetben fogja a legjobb árat megkapni. Ellenben

nagyon jó referenciát jelenthet egy belső ügyfél, aki tisztában van a vállalkozás előnyeivel és hátrányaival egyaránt, melyeket ez esetben a képviselő tovább tud adni a külső ügyfelek számára. A vállalkozás életében a kereskedelem kapcsán nagyon fontos szerepet játszik a kiszállítási, mint szolgáltatás minősége, mely elengedhetetlen az ügyfélszerzés szempontjából. A dolgozatom során ennek további pénzügyi előnyeit és hátrányait szeretném bemutatni.

A vállalkozás jelenleg 12 dolgozóval rendelkezik, ezért mondhatni a kis létszám miatt "családi" vállalkozásként működik. Ennek is megvannak az előnyei és hátrányai egyaránt. Belső ügyfelek tekintetében ez pozitív a cégünk számára, hiszen az alacsony létszám miatt gördülékenyebben tudnak dolgozni és egy probléma esetében lényegesen gyorsabban tudnak döntést hozni a nagyvállalatokkal szemben. Előzőekben leírtakhoz hasonlóan a belső ügyfél, mint értéksítő munkatárs jó referenciaként szolgálhat egy új vagy már meglévő partnerrel való üzleti kapcsolat kialakítása során. A vállalkozás számára további előnyt jelenthet a "családias" jellegű közvetlenebb kapcsolat kialakítása során, hiszen a partnerek többsége szintén családi vállalkozásként működik.

A vállalkozás küldetése az alapvető célok körében található meg. A küldetés egyfajta létértelmet ad a vállalatnak, és a küldetésben megfogalmazódnak mindazok a dolgok, amelyekkel a kívánt célt realizálni szeretné a vállalkozás.

2. A szakmai megközelítés alapjai

Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy egy szolgáltató vállalkozás számára a belső ügyfelek felé nyújtott belső szolgáltatások ráfordításai megtérülnek-e, illetve, hogy ez a megtérülés mérhető-e, tervezhető-e. A vállalkozás hosszú távú üzleti tervének kiegészítésének szánom ennek kiszámítását, illetve a válaszokat.

Mivel egy szolgáltató vállalat külső ügyfelei felé nyújtott szolgáltatások minőségének mérésre, elemzésére létező elméleti megközelítéseket, elemzési módszereket és technikákat tartalmazó publikációk érintőlegesen már említik a belső ügyfél fogalmát, ezért gondolom azt, hogy a belső ügyfél is válhat ilyen megközelítésű elemzés tárgyává.

Először is tisztázom a szakterület elméleti jellemzőit, határait: a szolgáltatás, mint nemzetgazdasági (tercier) szektor fogalmait, majd a szolgáltatásminőség menedzsment fogalmát. Ezt követően áttekintem a szolgáltatásminőség mérés módszertanát, illetve technikáit, valamint a üzleti szektorban bevett költséghatékonyság számítások módszertanát.

Dolgozatom összefoglalása utáni fejezetben javaslatokat teszek arra vonatkozóan hogyan lehet felépíteni egy belső ügyfél/belső szolgáltatást univerzumát érintő kutatás-elemzési módszertan.

A dolgozatom végül a felhasznált irodalomjegyzékkel, táblázatokkal és az ábrák jegyzékével zárul.

3. Az előfeltevések

Dolgozatom előfeltevése az, hogy a szolgáltatásminőség mérés ismert modelljei, illetve a költséghatékonyság vizsgálat módszerei alapján, felhasználva a szolgáltatás menedzsment szakterületének elméleti hátterét, ki lehet mutatni azt, hogy a belső ügyfelekre fordított erőforrások megtérülnek-e, mérhető-e a belső szolgáltatások megtérülése a vállalat eredményében. Ha igen, pontosan meghatározható, mit kell megtenniük a döntéshozóknak ahhoz, hogy a vállalat jövőben eredményességének növelését a belső ügyfél támogatásával is erősítse.

Mivel a legtöbb szolgáltatásmenedzsmenttel, szolgáltatásminőség méréssel foglalkozó tanulmány elméleti része érinti a belső ügyfél/belső szolgáltatás fogalmát, a módszertani, kutatástechnikai fejezetek már nem. Például SERVQUAL modell dimenzióiban, kérdőívében egyáltalán nem szerepel a belső ügyfél/belső szolgáltatás, holott az elméleti rész tartalmazza azt, hogy a szolgáltatásminőség fontos alrendszere a belső ügyfél/belső szolgáltatás.

A hiány oka nem derül ki a tanulmányokból. Pótlására, illetve alkalmazására pedig szükség van egy szolgáltató vállalat működésének, fejlődésének, hatékonysága növelésének tervezésében.

4. A dolgozat felépítése

Dolgozatom a felhasznált szakirodalom bemutatásával kezdem. Ez a főfejezet megadja a teljes dolgozatnak a szerkezetét is, a szakirodalom feldolgozásának tematikáját követi a dolgozat érdemi része is. Céлом az, hogy elméleti és módszertani alapvetéseket, keretet nyújtsak, a - szolgáltatásmenedzsmentben jelenleg még hiányzóknak tűnő – belső ügyfél/belső szolgáltatás empirikus kutatásához, a kapcsolódó döntéstámogatási rendszer kialakításához.

Először tehát a szolgáltatás (tercier szektor), mint nemzetgazdasági ág fogalmának a bemutatásával kezdem dolgozatom, a szolgáltatások csoportosítását, sajátosságait mutatom be. Ezután szűkül a tématerület, a szolgáltatás menedzsment bemutatásával folytatom, aminek középpontjában egy még szűkebb terület a szolgáltatás minőségmenedzsment áll.

Önálló fejezetben foglalkozom a belső ügyfél, illetve a belső ügyéleknek nyújtott belső szolgáltatások jellemzésével.

A szolgáltatásminőség mérése módszertanának bemutatásával folytatom dolgozatom. Külön kitérek a hazánkban leginkább elterjedt SERVQUAL modellre.

Dolgozatom szakmai részét az üzleti életben használt költséghatékonyság-mérés módszereinek rövid bemutatásával zárom, Ebben a fejezetben azt veszem számba, hogy a belső szolgáltatások kvantitatív minőségmérésének milyen lehetséges módszertani elemei olvashatók ki a költséghatékonyság mérés módszertanaiból..

Zárásként összegző fejezetben tekintem át legfontosabb megállapításaim. A javaslatok fejezetben pedig jelen dolgozatra épülő, a belső ügyfél/belső szolgáltatás elvi/elméleti alapjait meghaladó empirikus kutatás szükségességét, tervezhető lépéseit mutatom be.

5. A felhasznált szakirodalom

A felhasznált szakirodalmat öt tartalmi csoportra osztottam, ezek alapján készültek a fejezetek is, bár egyes források egyes tartalmi elemei indokolt esetben több fejezet alatt is bemutatásra kerültek.

Céлом jelenleg az volt, hogy a dolgozatom fókuszába tervezem a szolgáltatásminőség menedzsment elméleti és módszertani bemutatását, kitérve a rokon- vagy rész szakterületekre is. Ugyancsak tervezem a fókuszban lévő téma empirikus kutatási lehetőségeinek, és egyes kutatások eredményeinek a bemutatását. Várható, hogy a fókuszban lévő területek megírása közben újabb szakirodalmak merülnek fel.

Ebben a dolgozatban először a szolgáltatás fogalmával foglalkozó forrásokat tekintetem át (Heidrich, 2006; Demeter és Gelei, 2002). Ezt követi a szolgáltatás menedzsment definícióját értelmező munkák (Heidrich, 2006; Becser és Zoltayné, 2004; Orbánhegyi, 2020). A belső ügyfél és a HR fogalmával és elemzésével (is) foglalkozik három tanulmány (Orbánhegyi, 2020; Becser és Zoltayné, 2004; Boon, et. al., 2019) A szolgáltatásminőség modelleket két tanulmány alapján mutatom be (Becser, 2008; Réthi Gábor, et al., 2014) A szolgáltatásminőség modellek közül a SERVQUAL modell elméletének bemutatása történik (Becser, 2005; Becser és Zoltayné, 2004; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

5.1. A szolgáltatás fogalma

Bár Heidrich Balázs Szolgáltatás menedzsment (Heidrich, 2006) című munkája (amely egyébként többszerzős mű) több mint másfél évtizede jelent meg, mégis jól használható, iránymutató alapmű ebben a témában. Már bevezetőjében kiemeli a szolgáltató szektor jelentőségét a nemzetgazdaság egészében és erre nemzetközi példákat is sorol, jól áttekinthető táblázatos formákban.

Vázlatosan, de jól áttekinthetően felsorolja és leírja a szolgáltatások hagyományos jellemzőit (Heidrich, 2006, 11- 12.):

- nem kézzelfoghatóak (intangibility)
- nem tárolhatóak (inability to inventory)
- szolgáltatás előállítása és fogyasztása fizikailag egyszerre történik (inseparability)

- könnyű piacra lépés (easy entry)
- külső hatások (outside influences)
- helyhez kötöttség
- az értékelési lehetőség hiánya
- a szabványosítás hiánya

Ezt követően különböző szerzők szolgáltatás-definícióit tekinti át (Heidrich, 2006, 12-15.);, de ez nem tárgya szorosán a dolgozatomnak, ezért nem részletezem.

Ennél relevánsabb rész a szolgáltatások típusainak bemutatása (Heidrich, 2006, 15- 17.)

- működési (operatív) funkció: line menedzsment és a támogató szolgáltatások
- szolgáltató szervezetek csoportosítása
 - szolgáltató üzem (Service Factory) – pl. szállítás, idegenfogalom
 - szolgáltató műhely (Service Shop) – pl.: egészségügy
 - tömegszolgáltatás (Mass Service) – pl.: kereskedelem, pénzügyi szektor, oktatás
 - professzionális szolgáltatás (Professional Service) – pl.: egészségügyi, jogi szolgáltatások
 - könyvvizsgálati szolgáltatások, az építészeti tervezés vagy üzleti tanácsadás

Heidrich ezután a szolgáltatások csoportosítását nemzetközi szerzők műveiben szereplő tartalmak táblázatos bemutatójában sorolja fel (Heidrich, 2006, 17-19.)

Később összehasonlítja a szolgáltatásokat a termékekkel, a termelési és a szolgáltatási folyamatokat (Heidrich, 2006, 19-22.). Hasonlóképpen megközelítéssel keresi meg a szolgáltatás fogalmának meghatározását Demeter és Gelei tanulmánya is. (Demeter és Gelei, 2002)

Demeter és Gelei tanulmányában (Demeter és Gelei, 2002) áttekintve a szakirodalmat, két alapvető megállapítást tesz: a szolgáltatási tevékenységek folyamatainak feltárását – a sajátos szakmai leírások hiányában – a termelési tevékenységekből kiindulva, azzal összehasonlítva lehet elvégezni. A másik megállapításuk az, hogy a témához kapcsolódó nemzetközi kutatásokkal, publikációkkal szemben a hazai munkák száma csekély. (Demeter és Gelei, 2002, 1.)

A szolgáltatások fogalmával összefüggésben legelőször kiemelik, hogy a gazdasági életben arányuk és szerepük a termelő ágazatokkal szemben növekszik. Ennek okait számos hivatkozással alátámasztva több tényezőre vezetik vissza:

- folyamatosan erősödik a piaci verseny, gyorsul a technológiai fejlődés, ezért növekszik a specializáció, amivel párhuzamosan újabb szolgáltatási iparágak alakulnak ki
- a társadalmi jólét a fogyasztói igények olyan bővülésével jár, ami ösztönzi a szolgáltatások arányának növekedését a nemzetgazdaságon belül
- az IKT fejlődése is szoros összefüggést mutat a szolgáltatások arányának növekedésével
- bővült a korábban csak termeléssel foglalkozó vállalatok portfoliója szolgáltatásokkal
- a szolgáltató szektor vonzotta az új munkavállalókat. munkaerőbővülés történt (Demeter és Gelei, 2002, 2-3.)

A továbbiakban a szerzők a szolgáltatás fogalom meghatározásával foglalkozó szakirodalom áttekintését követően három olyan üzleti módszertant emeltek ki, amelyek jól használható kiindulási pontot jelentenek a szolgáltatás, illetve ahhoz kapcsolódó (új) szakmai részterületek – pl. szolgáltatásminőség menedzsment leírásához, definiálásához. A három üzleti módszertan: a marketing, az emberi erőforrás menedzsment és a tevékenységmenedzsment (Demeter és Gelei, 2002, 3.)

Heidrich fentebb bemutatott szolgáltatások jellemzői (Heidrich, 2006, 11- 12.) mellett Demeter és Gelei az alábbi szűkebb számú szolgáltatás-specifikációkat emelik ki:

- Megfoghatatlanság: a szolgáltatásokra nem jellemző, hogy tárgyi alakban jelenjenek meg, vevői elégedettség a legfontosabb viszonyítási elem
- Elválaszthatatlanság: az előállítás és a fogyasztás folyamata egybeesik.
- Tárolhatatlanság: a szolgáltatás rendelkezésre állása és a vevő fogyasztása valós időben történik
- Sokféleség: a szolgáltatások és a vevői igények változatosak, a vevői szubjektív megítélés erősen befolyásolja a szolgáltatás értékét (Demeter és Gelei, 2002, 4.)

Demeter és Gelei a szolgáltatás fogalommeghatározásának tisztázáshoz több megközelítést mutat be. Ezeket tevékenységmenedzsment szemszögéből meghatározott szolgáltatási sajátosságoknak nevezik el.

A szolgáltatási sajátosságok:

a) A szolgáltatásmenedzsment stratégiai fókuszai

- vevőközpontúság
- minőség
- emberi erőforrás

b) A struktúra kialakítása

- kapacitástervezés
- létesítmény-elhelyezés és berendezés
- folyamatválasztás
- folyamattervezés

c) A struktúra kihasználása

- kapacitás-menedzsment
- ütemezés

Ami a fenti három sajátosság-csoportot összeköti

d) Visszacsatolás

- teljesítménymérés (Demeter és Gelei, 2002, 5.)

Tanulmányuk (Demeter és Gelei, 2002) következő fejezeteiben Demeter és Gelei kifejtik és elemzik a fenti szolgáltatási sajátosságokat, hogy végül megközelítsék a szolgáltatások sajátosságaiból fakadó működési szempontokat és a menedzsment módszertant.

5.2. A szolgáltatás menedzsment definíciója

Heidrich áttekinti a fogalom tudománytörténeti hátterét, kiindulva a skandináv szerzőktől (Heidrich, 2006, 32-35.) A definíciók felsorolása előtt fontos megjegyzése, hogy a szolgáltatás menedzsment fogalomköre és módszertana a piacorientált marketing területéről származik (Heidrich, 2006, 32.).

Központi összefoglalója az alábbi: szolgáltatás menedzsment a klasszikus megközelítéshez (termelésmenedzsment) képest változást jelent: „*a teljesítmény belső következményeinek külső következményeire való fókuszálással, illetve a struktúra helyett a folyamatokra való koncentrálással*” (Heidrich, 2006, 32.).

Az eltéréseket összehasonlító áttekintéssel folytatja, segítve ezzel a szolgáltatásmenedzsment újdonságtartalmának jobb megértését.

1. táblázat: a termelés- és a szolgáltatásmenedzsment alapelveinek összehasonlítása

menedzsment alapelvek	termelésmenedzsment	szolgáltatás menedzsment
profit teremtés és üzleti alapelv	méretgazdaságosság	piaci gazdaságosság
döntéshozatali jogosultság	<i>hierarchikus szervezeti struktúra szerint, tervezés és ellenőrzés szintjén</i>	<i>döntési pontok a szervezet és a fogyasztó közötti érintkezési ponthoz legközelebb</i>
szervezeti szempontok	<i>struktúra- és ellenőrzésalapú eljárásokra alapuló vállalati kultúra</i>	<i>rugalmas szervezeti megoldásokon és erőforrások mobilizálásán alapuló vállalati kultúra</i>
vezetői ellenőrzés	a munkafolyamatok meghatározott sztemderdek elérése és ellenőrzése alapján történnek	alkalmazottak egyéni felelősségvállalása, döntéseinek támogatása és bátorítása

jutalmazás	mérhető szempontok alapján történő ellenőrzés, jutalmazás	fogyasztó által észlelt minőség az alapja a teljesítményértékelésnek
mérési szempontok	Belső hatékonysági mérőszámok	külső hatékonysági mérőszámok, a fogyasztói elégedettség, a szolgáltatás minősége

(forrás: saját szerkesztés Heidrich, 2006, 35-37. alapján)

A szolgáltatásminőség menedzsment definíciói jellemzően a termelés és szolgáltatás jellemzően összehasonlításán alapulnak. A legfontosabb, mondhatni alapvető eltérés, hogy maga a szolgáltatás, illetve annak igénybevétele térben és időben *nem különíthető el* egymástól. (Becser és Zoltayné, 2004, 23.)

A szerzők a fenti megközelítésből kiindulva röviden összefoglalják a szolgáltatások azon jellemzőit, amelyekből kiindulva lehet megérteni és fejleszteni a szolgáltatásminőség fogalomkörét, a szolgáltatásminőség menedzsment módszertanát.

- a szolgáltatás minősége valós időben nehezebben értékelhető, nehéz gyorsan azonosítani a vevők visszajelzéseit
- a vevő nemcsak magát a szolgáltatás outputját érzékeli, illetve értékeli, hanem a szolgáltatás nyújtásának teljes folyamatát is (ezért itt lép be és befolyásolja a szolgáltatás minőségét az emberi tényező)
- ez emberi tényező pedig kettős: részben a szolgáltatást nyújtója, részben a szolgáltatás vevője (ezért van nagy szerepe a szolgáltatás értékelésében a szubjektivitásnak) (Becser és Zoltayné, 2004, 23-24.)

Orbánhegyi tanulmánya (Orbánhegyi, 2020, 50.) szerint lényeges jellemzője a szolgáltatásoknak, hogy a termelőtevékenységgel ellentétben, a szolgáltatások esetében legalább akkora szerepe van a szolgáltatást előállító alkalmazottaknak, mint magának a nyújtott szolgáltatásnak. Vagyis a cégvezetőknek érzékeny HR-politikát kell folytatniuk a munkavállalók érdekében. Ezt az érzékeny HR-politikát nevezhetjük belső ügyfél menedzsmentnek.

5.3. A belső ügyfél és a HR

Orbánhegyi tanulmánya (Orbánhegyi, 2020, 49-65.) a hazai és a nemzetközi szakirodalom feldolgozása, valamint empirikus kutatások alapján belsőügyfél-menedzsment koncepcióját értékeli. Főbb célja, hogy a kkv-k számára bemutasson olyan módszereket, amelyek könnyen adaptálhatók lehetnek.

A tanulmány felütése erős: a belső ügyfél koncepció versenyelőnyt nyújthat a vállalkozásnak (Orbánhegyi, 2020, 49.).

Nagyon egyszerű és könnyen tovább hasznosítható definíciókat az meg az alábbiak szerint (Orbánhegyi, 2020, 50.).

- belső ügyfél: vállalkozáson belüli munkavállalók, akik belső szállítók szolgáltatásait veszik igénybe
- belső szolgáltatás: a belső ügyfél és a belső szállító közötti csere-folyamat
- vállalkozás: belső ügyfelek és belső szállítók együttműködése a külső ügyfél kiszolgálása érdekében

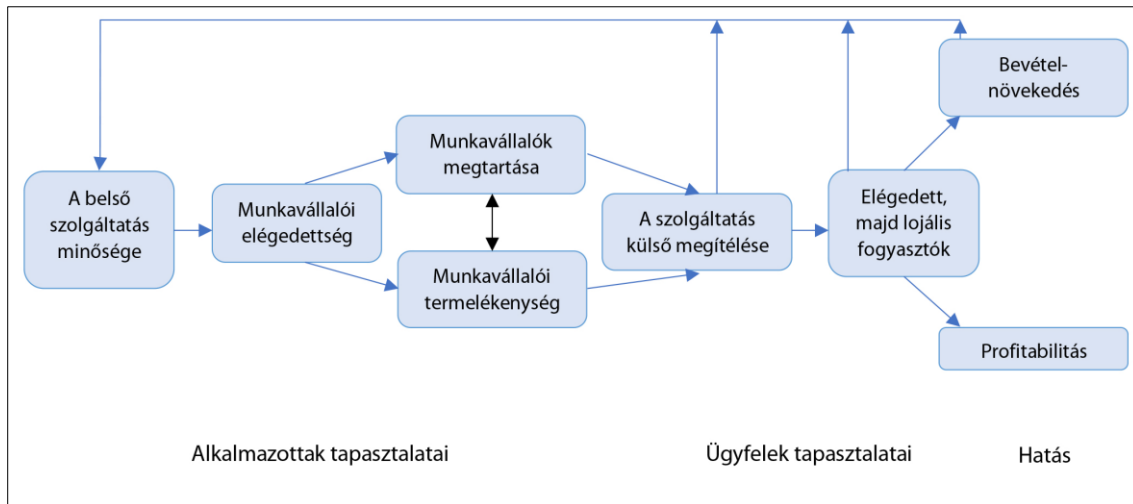
2. táblázat: A belső és a külső ügyfelek közötti hasonlóságok és eltérések

Jellemző / ügyfél	Belső ügyfél	Külső ügyfél
Fogyasztás	Szervezetten belül nyújtott szolgáltatások	Termékek és szolgáltatások egyaránt
Választási lehetőségek	Nincs vagy korlátozott	Nincsenek ilyen korlátok (kivéve a monopol vagy oligopol piacok esetében)
Értékítélet	Tájékozott, szakmai igények, viszonylag pontos értékítélet	Jellemzően kevésbé tájékozott, nehezebben ítéli meg a kapott szolgáltatás értékét

(forrás: Orbánhegyi, 2020, 51.)

A táblázatot követően Orbánhegyi hazai és külföldi szerzők munkái alapján áttekinti a belső és a külső ügyfelek jellemzésével foglalkozó modelleket. Összegző megállapításait az alábbi ábrában mutatja be.

1. ábra: A szolgáltatás-nyereséglánc modellje



(forrás: Orbánhegyi, 2020, 52.)

A szerző a tanulmánya (Orbánhegyi, 2020) következő fejezeteiben az empirikus kutatása módszertanát mutatja be, amelynek központi eszköze a SERVQUAL kérióves felmérés módszertana. A szolgáltatás menedzsment mérésének módszertanára egy később alfejezetben térek ki bővebben. A lényeg, a kutatásban alkalmazott dimenziók összefoglalása.

Becser (2005) munkájában bemutatott SERVQUAL módszertannal megegyezően ebben a kutatásban is az alábbiak szerint alakultak a dimenziók:

Ezek a dimenziók az alábbiak:

- Kézzelfoghatóság
- Megbízhatóság
- Fogékonyság az ügyfél igényeire
- Szavatolás és bizalom
- Empátia (Becser és Zoltayné, 2004, 26.; Orbánhegyi, 2020, 53.)

A kutatás eredményeként Orbánhegyi két területet emel ki a belső szolgáltatási színvonalának vizsgálatával kapcsolatban.

Részben azt, hogy a kutatás során nem szabad csak általánosságokat vizsgálni. A részletes elemzés által feltárt összefüggések támogatják csak a vezetőket a hatékony erőforrás felhasználással kapcsolatos döntéseiben.

A másik terület a SERVQUAL módszertanának adaptálásából fakadó egyedi következtetések, amelyek részletesen leírják és teszik elemezhetővé a belső szolgáltatás folyamatainak jellemzőit. Ezekre az eredményekre építhető később a beavatkozási stratégia. (Orbánhegyi, 2020, 63-64.)

Demeter és Gelei tanulmányában (Demeter és Gelei, 2002, 3.) már szerepelt, hogy az az emberi erőforrás menedzsment olyan üzleti módszertan, amelynek felhasználása segít a szolgáltatásminőség menedzsment leírásában, definiálásában. Az is egyértelművé vált, hogy a szolgáltatásminőség menedzsment megértéséhez, elemzéséhez szükségesek empirikus kutatások.

Az alábbiakban Boon és munkatársai HR-elemzésével foglalkozó tanulmányt (Boon, et al., 2019, 2498-2534.) mutatom be.

Előljáróban a szerzők a humánerőforrás-irányítással kapcsolatban kiemelik, hogy fókuszban annak rendszerűségének kell lenni, nem pedig a HR-hez kapcsolódó gyakorlatoknak. Ennek az állításnak az alátámasztására a tanulmány 516 HR rendszer 495 empirikus kutatásának szisztematikus áttekintését mutatja be, amelyben elemzik a HR rendszerek kutatásának időbeli fejlődését és azonosítják a fontosabb trendeket. (Boon, et al., 2019, 2498.)

A tanulmányban a szerzők megvalósítható javaslatokat kínálnak arra vonatkozóan, hogyan lehet a HR rendszerek kutatását a fogalmi egyértelműség és a konstrukció finomítása felé mozdítani úgy, hogy közben összpontosítanak mind a rendszerek koncepcionálására, mérésére.

A tanulmány eredményei arra használhatók, hogy azonosíthatók lehessenek az irányai azoknak a jövőbeli kutatások., amelyek célja annak további megértése, hogy a HR-rendszer gyakorlatai közötti kölcsönhatások hogyan befolyásolják az eredményeket.

A tanulmányban tett megállapításokat, azok csoportosításait a szerzők jól áttekinthető táblázatokban tették közzé.

- Emberi erőforrás (HR) rendszerek koncepciója
- Emberi erőforrás (HR) rendszerek tervezésének és mérésének tanulmányozása
- Mintaelemek
- Az emberi erőforrás (HR) gyakorlatok közötti kölcsönhatások négy megközelítése egy rendszerben
- Az emberi erőforrás (HR) rendszerek öt perspektívája különböző szinteken
- A jövőbeli kutatások irányai
- A gyakorlatok közötti kapcsolatok típusai

Gyakorlati eredménye a tanulmánynak két keretrendszer kidolgozása, amelyek célja a HR kutatások fogalmi egyértelműségének növelése és a HR-kutatások tervezésének támogatása. Az ezekből a keretektől származó jövőbeli kutatásokra vonatkozó javaslatok segíthetnek kevésbé kétértelmű és szigorúbb intézkedések kidolgozásában, valamint konkrétabb elméletek és bizonyítékok felépítésében arról, hogy a gyakorlatok hogyan hatnak egymásra a HR-en belül.

5.4. Szolgáltatásminőség modellek

Az egyre fontosabbá váló szolgáltatásminőség mérésére alkotott modellek (pl. Északi-modell, SERVQUAL, SERVPERF, Hierarchikus modellek, CVW modell, stb.) alapjait, módszertanát, összefüggéseit mutatja be a szerző (Becser, 2008). Erre az áttekintésre azért van szükség és igény, mert a szolgáltatásminőség mérésének egyre pontosabb és széleskörben elfogadott módszertanára is technikára egyaránt nagyigény van az üzleti módszertanok között.

Mielőtt a mérési modellek bemutatására, összehasonlítására térne rá a szerző, megadja azokat az elméleti kapcsolódási pontokat, amelyek alapján a modellek összehasonlíthatók.

- definíciók: a szolgáltatásminőség mérésének fogalmi keretei
- dimenziók: amelyek a szolgáltatásminőséget meghatározzák
- alkalmazhatóság: a meghatározott szolgáltatási terület szerint
- mérési módszertan: diszkonfirmációs paradigma, vagy teljesítményparadigma
- szolgáltatásfejlesztés: döntéstámogatás (Becser, 2008, 4.).

6. A SERVQUAL modell elmélete

Az Egyesület Államokban létrehozott SERVQUAL-modell (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990) olyan mérési eszköz, amely alkalmas egy adott szolgáltatás minőségének elemzésére, az elemzés eredményeihez kapcsolódó döntéstámogatás megalapozására. Becser tanulmányaiban (Becser és Zoltayné, 2004, Becser, 2005) a SERVQUAL-modell használhatóságát vizsgálja egy adott szolgáltatás minőségének mérésére, értékelésére (Becser, 2005, 2.).

A szolgáltatások minőségének mérése Becser szerint (is) azért nehezebb feladat, mint a termelés mérése, mert a szolgáltatások több sajátossága bonyolulttá teszi a kvantitatív elemzéseket. Becser ezeket az elemeket foglalja össze, és magyarázza meg külföldi szerzőkre (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990) hivatkozva:

- a szolgáltatások inkább teljesítmények, ezért nem kézzelfoghatók
- a teljesítmények szolgáltatóként változhatnak
- a szolgáltatás nyújtása és a szolgáltatás igénybevétele időben megegyezik (Becser, 2005, 4-5.)

Ugyanakkor léteznek olyan eljárások, technikák, amelyekkel a szolgáltatások minőségének mérése lehetővé válhat:

- a szolgáltatás jellemzőinek definiálása dimenziók meghatározása
- a definíciók alapján a mérhetőség feltételeinek létrehozása
- érintettekkel adatgyűjtés készítése
- adatbázis létrehozása
- elemzések az adatbázisok tartalma alapján
- az elemzések alapján döntéstámogatás előkészítése (*döntéstámogató rendszer: DSS*)
- adatbázis folyamatos frissítése
- nyilvánosság, hozzáférhetőség (Becser és Zoltayné, 2004, 24.; Becser, 2005, 5.)

A SERVQUAL (SERVICEQUALITY) modell (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990) arra használható, hogy az elemzések alapján létrehozott döntéstámogató rendszer módszertani

alapja legyen. Ezáltal a modell jól alkalmazható egy szolgáltatás minőségének különböző szempontok szerinti mérésére, az adatok összegyűjtésére, értékelésére és prezentálására. (Becser és Zoltayné, 2004, 21.)

Becser és Zoltayné tanulmányukban (Becser és Zoltayné, 2004) megerősítik, hogy a menedzsmentben alkalmazott minőség-ellenőrzéshez képest miben több a szolgáltatásminőség menedzsment: a hibák kijavításáról a hangsúly az eltérésekből való tanulás lett. (Becser és Zoltayné, 2004, 22.) Ez a fajta tanulás pedig szinte automatizálhatja a szolgáltatásminőség menedzsment folyamatait, mert a szolgáltatás további fejlesztése a döntéshozatal eredményeinek visszacsatolásától is indulhat újra. (Becser és Zoltayné, 2004, 23.)

A SERVQUAL (servicequality) modell elvi-elméleti alapjait mutatja be Becser, illetve Becser és Zoltayné tanulmánya:

- a szolgáltatások minőségének mutatóit, amelyeket a hatékonyabb elemzés érdekében az eredeti 10 mutatóból 5-re csökkentettek (Forrás: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990.)
- a szolgáltatásminőség mérésére alkalmas, 22 állításból felépülő kérdőívet
- a kérdőív válaszlehetőségeinek hétpontos skáláját (Becser és Zoltayné 2004, 25; Becser 2005, 6-7.)

Becser ezen tanulmánya (Becser, 2005) további részében saját empirikus kutatását mutatja be, az elméletimódszertani felkészüléstől kezdve, az adatgyűjtésen át az elemzésig. Számos jól áttekinthető táblázattal mutatja be a kutatása egyes lépcsőit, eredményeit. Ezzel kiváló alapot nyújt azoknak, akik ugyancsak a szolgáltatások minőségmérést tervezik elvégezni egy adott vállalkozás esetében.

7. A szolgáltatások fogalmi alapjai

A legelső, egyben legáltalánosabb jellemzője a szolgáltatásnak, mint termelői tevékenységnek, illetve nemzetgazdasági szektornak az, hogy nagy mértékben igényli az emberi erőforrást, amelynek mennyisége és minősége magán a szektoron belül is az egyes szolgáltatások megkülönböztetésének eleme is. Gazdaságtörténelmi megközelítésből, pedig a primer szektorból felszabaduló munkaerő gyakorolt robbanásszerű hatást szolgáltatások terjedéséhez (Heidrich, 2006, 9.).

7.1. Alapvető sajátosságok

Tehát a fogalmi meghatározás(ok) számbavétele előtt, hagyományosnak is mondható közgazdasági értelemben érdemes sorra venni a szolgáltató (tercier) szektor sajátosságait a nemzetgazdaságon belül.

Heidrich (Heidrich, 2006) tanulmányában a szolgáltató (tercier) szektor jellemzőit a történelmileg azt megelőző szektorok, termelő, terméket előállító szektorok: mezőgazdaság és ipar (egyébként közgazdasági szempontból indoklás nélkül) jellemzőinek összehasonlításával szemlélteti. Ugyanezt a megközelítést alkalmazza a Demeter-Gelei szerzőpáros (Demeter és Gelei, 2002, 2.), akik előzetesen leírják a szolgáltató szektor bővülésének gazdaságtörténelmi okait is:

- növekvő specializáció, amely az intenzív piaci verseny és az innovációk gyors terjedése miatt történik
- szolgáltatások arányának növekedése a vásárlóerő növekedése miatt
- ITK rohamos fejlődése és térnyerése
- termelő vállalatok portfóliójukba szolgáltatásokba is bevettek
- a primer és a szekunder szektor munkavállalóiból tömegesen jelentek meg a terciér szektorban (Demeter és Gelei, 2002, 2-3.)

Melyek azok az alapvető sajátosságok, amelyek a szolgáltató szektort jellemzik:

- a vevői igény és a vevői értékelés: a szolgáltatás egyenrangú gazdasági input a másik két szektor inputjaival
- hozzáadott érték aránya: a szolgáltatás esetében könnyen mérhető, illetve meg is haladhatja a termékek hozzáadott érték arányát
- erőforrás igény: a szolgáltatás tőkeigényes és komoly technológiai innovációt igényel
- a szolgáltatók tevékenysége: jellemzően erősen specializált és méretük igazodik a piaci igényekhez
- a termelékenység növekedése: felétele a folyamatos növekedésnek (Heidrich, 2006, 9., hivatkozik: Quinn-Gagnon, 1986, 95-96.)

Vázlatos, de jól áttekinthető felsorolása és rövid leírása a szolgáltatások hagyományos jellemzőinek (Heidrich, 2006, 11- 12.; Demeter és Gelei, 2002, 3.):

- nem kézzelfoghatóak (intangibility): azaz a a piacon értékesített eredményben kevés a fizikai elem, tárgy, eszköz (éppen ezért nehezen mérhető a szolgáltatások mennyiségi, minősége) helyette hozzáadott érték teremődik
- nem tárolhatóak (inability to inventory): a szolgáltatás felhasználása rendszerint párhuzamos az előállításával (ezért fontos a kapacitástervezés), vagyis a vevő megjelenése időpontjában realizálódnak
- szolgáltatás előállítása és fogyasztása fizikailag egyszerre történik (inseparability): a szolgáltatás nyújtása a vevő előtt történik, vagyis a szállítás és a fogyasztás egybe esik (ezért jellemző a szolgáltatásra az interaktivitás, amin a minőség mérésének lényegessége alapul)
- könnyű piacra lépés (easy entry): viszonylag kis befektetéssel piacra vihető egy szolgáltatást (ezért viszony erős a verseny)
- külső hatások (outside influences): a szolgáltatás erősen ki van téve a makroökonómiai hatásoknak (innováció, jogi környezet, energia) (Heidrich, 2006, 11, hivatkozik: Schmenner, 1995)
- helyhez kötöttség
- az értékelési lehetőség hiánya

- a szabványosítás hiánya (ez utóbbi három esetében Heidrich, 2006, 11., hivatkozik: Seitz (2000))
- jelentős vevői (fogyasztói) részvétel a szolgáltatások folyamataiban ((Demeter és Gelei, 2002, 3.)
- új termék (tárgy) hiánya, de értéktöbblet, „hozzáadott érték” létrejön. ((Demeter és Gelei 2002, 3.)
- sokféleség: a szolgáltatást nyújtók és fogyasztók egyaránt sokfélék lehetnek más és más igényekkel, elvárásokkal, képességekkel, tapasztalatokkal és észlelésekkel, melyek mindegyike befolyásolja a fogyasztói elégedettség mértékét (Gelei, 2002, 3.)

7.2. A szolgáltatások csoportosítása

A szolgáltatások csoportosítását megelőzi azok két nagyobb alrendszerbe sorolása, az alábbiak szerint.

A szolgáltatások alrendszerei a szolgáltatót működési funkciója szerint:

line menedzsment: azokra a menedzserekre vonatkozik, akik közvetlenül vesznek részt a szolgáltatások nyújtásának irányításában, mint középvezetők.

támogató szolgáltatások támogató szolgáltatások jellegzetesen azok, melyek elérhetetlenek és láthatatlanok a fogyasztó számára (adminisztráció, ügyvitel, IT) (Heidrich, 2006, 15.)

Szolgáltató szervezetek csoportosítása a szolgáltatási folyamat jellege alapján (Heidrich 2006, 11, hivatkozik: Schmenner (1986))

3.táblázat: A szolgáltatási folyamat mátrixa

		az interakció és a fogyasztóra szabás mértéke	
		alacsony	magas
a munkaintenzitás mértéke	alacsony	szolgáltató üzem <ul style="list-style-type: none"> • légitársaságok • szállítmányozás • hotel • üdültetés 	szolgáltató műhely <ul style="list-style-type: none"> • kórházak • gépkocsi szerviz

			<ul style="list-style-type: none"> • más szervizek
	magas	tömegszolgáltatás <ul style="list-style-type: none"> • kiskereskedelem • nagykereskedelem • iskolák • kereskedelmi bankok lakossági részlege 	professzionális szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> • orvosok • ügyvédek • könyvelők • építészek

(Forrás: Heidrich, 2006, 17. alapján; Schmenner, R. W., 1995. 11)

Schmenner mátrixában (Schmenner, R. W., 1995. 11) szereplő fogalmak magyarázata:

a munkaintenzitás mértéke

- a szolgáltatás-folyamat erőforrás igényi közül az eszköz-igény vagy a HR erőteljesebb

az interakció és a fogyasztóra szabás mértéke:

- szolgáltatás-folyamat mennyire fogyasztó barát, mennyire jellemző a szolgáltató és a vevő interakciója

szolgáltató üzem (Service Factory):

- tipikusan nagyobb erőforrás igény
- a szolgáltatás egységesítése jellemző, akár a többi üzleti szektorban

szolgáltató műhely (Service Shop)

- a vevői igényekhez való igazodás magasabb szinten van,
- a szolgáltatás alacsony fokú egységesítése

tömegszolgáltatás (Mass Service)

- jellemző a vevői visszajelzés, a kommunikáció minősége
- a szolgáltatás standardizálható

professzionális szolgáltatás (Professional Service)

- szolgáltatás sajátos vevői igényeket elégít ki, magas szintű a kommunikáció (más néven kölcsönös szolgáltatás (Veres, 1998)
- a szolgáltatás nem, vagy nehezen egységesíthető (Heidrich, 2006, 15-16.)

1. táblázat: szolgáltatások csoportosítása

szerző	javasolt csoportosítás	megjegyzés
Judd (1964)	1. Kölcsönzött termékek szolgáltatásai (a jogosultság, hogy egy terméket egy meghatározott időre használjunk) 2. Birtokolt termékek szolgáltatásai (rendelésfelvétel, a vásárló által birtokolt termékek javítása és fejlesztése) 3. Nem termék jellegű szolgáltatások (személyes tapasztalatok vagy „tapasztalat birtoklása”)	<i>Az első kettő elég specifikus, de a harmadik kategória meglehetősen tág és kihagy olyan szolgáltatásokat, mint a biztosítás, banki szolgáltatások, jogi tanácsadás és számvitel.</i>
Rathmell (1974)	1. Az eladó jellege szerint 2. A vásárló jellege szerint 3. Vásárlási motívumok 4. Vásárlási gyakorlat 5. A szabályozás mértéke	<i>Nemcsak a szolgáltatásokra igaz, ugyanennyire vonatkozik a termékekre is.</i>
Shostack (1977), Sasser et al. (1978)	A fizikai termékek és kézzel nem fogható szolgáltatások aránya minden termékcsomagban.	<i>Lehetőséget kínál a több jellemzőjű modellezésnek. Hangsúlyozza, hogy kevés tiszta termék, illetve szolgáltatás létezik.</i>

<p>Hill (1977)</p>	<p>1. Szolgáltatások, amelyek emberekre hatnak vs. amelyek termékekre</p> <p>2. A szolgáltatás állandó vs. ideiglenes hatásai</p> <p>3. A hatások visszafordítható illetve vissza nem fordíthatósága</p> <p>4. Fizikai, illetve mentális hatások</p> <p>5. Egyéni vs. csoportos szolgáltatások</p>	<p><i>A szolgáltatás természetének előnyeit hangsúlyozza és ötféle módon a szolgáltatás nyújtásának/fogyasztásának környezetét.</i></p>
<p>Thomas (1978)</p>	<p>1. Alapvetően eszköz-orientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatizált (pl. autósosás) • Képzetlen munkaerő által ellenőrzött (filmszínház) • Képzett munkaerő által működtetett (pl. légi közlekedés) <p>2, Alapvetően ember-orientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Képzetlen munkaerő (pl. fűnyírás) • Képzett munkaerő (pl. javítás) • Professzionális személyzet (pl. 	<p><i>Bár inkább termelés, mint marketing orientált, hasznos megközelítés a termék-attribútumok megértéséhez.</i></p>

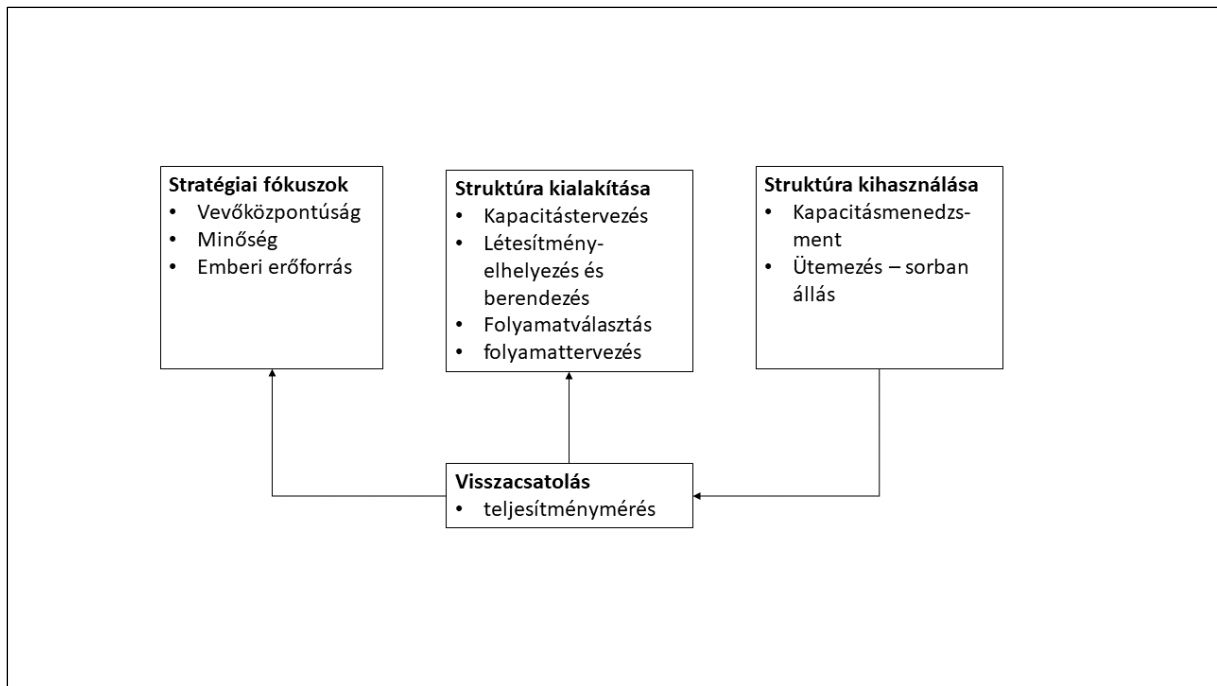
	<p>ügyvédek, fogorvosok)</p>	
Chase (1978)	<p>A fogyasztó kapcsolat mértéke a szolgáltatás nyújtásában</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magas kapcsolati szint (pl. egészségügy, hotel, éttermek) • Alacsony kontaktus (pl. postai szolgáltatások, nagykereskedelem) 	<p>Felismeri, hogy a magas kapcsolati szintű szolgáltatásoknál nehezebb ellenőrizni a termékvarianciát, mert a fogyasztónak nagyobb a hatása a kereslet időzítésére és jellegére a szolgáltatási folyamatban betöltött aktívabb szerepe folytán.</p>
Grönroos (1979)	<p>1. Szolgáltatás típusa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professzionális szolgáltatások • Más szolgáltatások <p>2. Fogyasztók típusai alapján</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egyéni • Szervezetek 	<p>Felismeri, hogy ugyanazon szolgáltatásokat (pl. biztosítás, banki szolgáltatások) egyének és szervezetek is igénybe vehetik</p>
Kotler (1980)	<p>1. Ember-, illetve eszköz-alapú</p> <p>2. Az ügyfél jelenlétének mértéke alapján</p> <p>3. Egyéni vagy üzleti igényeket elégít ki</p> <p>4. Köz- vagy privát, profit vagy non-profit</p>	<p>Szintetizálja az előző munkákat, felismeri a szolgáltató szervezetek működési céljában rejlő különbségeket.</p>

(forrás: Heidrich, 2006, 18)

7.3. A szolgáltatások jellemzése

Az első és tágabb megközelítés szerint a szolgáltató szektort jellemzőit termelő szektorok jellemzőivel szembe állítva szokás leírni, definiálni. Ezt teszi először Heidrich is (Heidrich 2006, 18- 22.). Szintén a termelő vállalatok funkciói közül került a szolgáltatások tartalmába több terület: marketing, HR, tevékenységmenedzsment (operations management) (Demeter és Gelei, 2002, 2.) A továbbiakban a tevékenységmenedzsment szempontjából kifejtett szolgáltatási folyamat bemutatása következik Demeter és Gelei (2002) alapján.

2. ábra: A szolgáltatási folyamat menedzsmentjének sajátosságai a tevékenységmenedzsment szempontjából



(forrás: Demeter és Gelei, 2002, 5.)

4.táblázat: Az előző 2. ábra kibontása

		termelésmenedzsmen t	szolgáltatásmenedzsmen t
Stratégiai fókuszok	vevőközpontúság	profit: belső hatékonyság alapján az erőforrások felhasználása	profit: vevői lojalitásból
	minőség	erős standardizálás, PQM	tapasztalati minőség: szubjektív, nehéz a standardizálás
	HR	háttérben a munkavállalók	előtérben a munkavállalók (belső minőség-belső ügyfél)
Struktúra kialakítása	Kapacitástervezés	termékek készletezhetők kockázat: minőségirányítás	szolgáltatások nem készletezhetők kockázat: fogyasztás maximalizálása = minőség csökkenése
	Létesítmény- elhelyezés és berendezés	lényeg a funkcionálitáson és a költség hatékonyságon van	a vevői környezet befolyásolja a valósi idejű vevői élményt
	Folyamatválasztás	előállítási és a fogyasztási folyamatok mind térben, mind időben szétválnak	előállítási és a fogyasztási folyamat összeolvad, illetve egymást átfedi.
	Folyamattervezés	eszköze: folyamatelemzési leírások	eszköze: blueprinting, (tervrajz), a szolgáltató rendszerek leképezési technikája (Kingman-Brundage, 1989)
Struktúra kihasználása	Kapacitás- menedzsment	gépkorlátos rendszerek	munkaerőkoriátos

			csúcskereslet módosítása az árpolitikával keresleti völgyek esetén reklámmal, különféle akciókkal
	Ütemezés – sorban állás	nem jellemző	termék ütemezése helyett a fogyasztó ütemezésének problémájává válik
Visszacsatolás	Teljesítménymérés	standardizált mutatók elemzése alapján	teljesítmény értékelésének két fő dimenziója: a gazdaságosság és a fogyasztónak nyújtott minőség

(forrás: saját szerkesztés : Demeter és Gelei, 2002 alapján.)

Miután kialakult a szolgáltatások saját definíciós készlete, lehet a sajátosságait számba venni, újra gondolva a korábban összegyűjtött jellemzőket. Ennek eredménye a szolgáltatás-koncepciók (Heidrich, 2006, 23.).

- „Igazság pillanata” – szolgáltatás sajátos társadalmi érintkezés, mely közvetlenül a szolgáltató és a vevő között jön létre (Normann, 1993)
- személyesség intenzitás – az erőforrások közül az emberi tényezőre konventál, mint a szolgáltatás leginkább meghatározó tényezőjére Normann (1993)
- kiterjesztés – létre jövő szolgáltatási rendszer, amely magában foglalja a piacra kerülő szolgáltatás valamennyi előfeltételét ugyanazon szolgáltatónál
- kicsomagolás és újra csomagolás – több szolgáltatása integrálása egy ugyanazon ajánlatba, illetve a piaci igények szerint az integráció tartamlának változtatása menetközben (Normann, 1993, 32-34)
- szolgáltatási ajánlat Grönroos (1990) – alkotóelemei:

1. A szolgáltatási koncepció

a szolgáltatás versenyelőnyét támogató elemek beépítése a szolgáltatásba, annak specifikálása a vásárlás előtt. (Grönroos, 1990, 72.)

2. Az alapvető szolgáltatási csomag típusai:

- főszolgáltatás (vagy lapszolgáltatás)
- kiegészítő szolgáltatások (perifériális szolgáltatások, vagy kiegészítő szolgáltatások)

Az alapvető szolgáltatási csomag elemei: (Heidrich, 2006, 28.)

- Kiegészítő termékek
- Explicit, kézzel nem fogható vagy fizikai előnyök/hasznok
- Implicit, kézzel nem fogható dolgok vagy pszichológiai előnyök/hasznok (Sasser, Olsen és Wyckoff, 1978)

Az alapvető szolgáltatási csomag tényezői

- Specializált kapacitás a szolgáltatás nyújtására
- Partnerségek és társadalmi kapcsolatok
- A know-how átadása
- Vezetés és tanácsadás, mint szolgáltatási tevékenység (Heidrich, 2006, 29.)

3. A kiterjesztett szolgáltatási ajánlat (augmented service offering) létrehozása

A szolgáltatási folyamat fontosabb tényezői

- A szolgáltatás hozzáférhetősége
- A szolgáltató szervezettel való interakció
- Fogyasztói részvétel (Heidrich, 2006, 30-31.)

4. Az image és a kommunikáció megtervezése

8. A szolgáltatásmenedzsment fogalma

A szolgáltatás menedzsment fogalmával először skandináv államok szakértői foglalkoztak, időben őket követték az angol, illetve az amerikai szerzők. Részletesen hivatkozik rájuk Heidrich (Heidrich, 2006, 33.)

A marketing és termelésmenedzsment módszertannak felhasználása alapján történt a szolgáltatásmenedzsment definiálása (Heidrich, 2006, 33.)

A szolgáltatás menedzsment a más szektorokhoz képest két területen jelentett alapvető eltérést: (1) a teljesítmény saját és független következményeire tekintettel és (2) a szerkezet helyett a folyamatokra való fókuszálással.

5. táblázat: A menedzsment alapelvek

	termelésmenedzsment	szolgáltatásmenedzsment
Profit teremtés és üzleti alapelv	gazdasági alapelvek a belső hatékonyság eléréséről és a tőke- és munkaerő termelékenységéről	gazdasági alapelvek a teljes hatékonyságra, mint elérendő célra fókuszálnak kiemelt fontosságú a hatékonyság és a fogyasztói kapcsolatok kezelése.
Döntéshozatali jogosultság	belső hierarchia szerint, a vevőtől távol	döntési pontoknak a szolgáltató és a vevő közötti útvonal legközelebbi pontján kell elhelyezkedni.
Szervezeti szempontok	vezetés eltérő folyamatokon keresztül zajlik, beleértve a kontrollíngot is. Ez okozhat a döntéselőkészítésben rugalmatlanságot, bekövetkezhet a centralizáció, csökken az információ átadásának határfoka	külső és belső hatékonyság egyensúlya van a figyelem középpontjában jellemzők? rugalmas szervezet, és erőforrás allokáció, kiemelt vevői kapcsolatmenedzsment

Vezetői ellenőrzés	meghatározott egységesített előírások elérése és ellenőrzése	előírások a munkavállalóknak: egyéni döntésekért a felelősség vállalása kiemelt jelentőségű
Jutalmazás	mérhető előírások alapján zajlik a kontroll, jutalmazás is lehet	a vevő számára megjelenő minőség az alapja a teljesítmény értékelésnek
Mérési szempontok	válalati hatékonysági mérőszámok	fogyasztói elégedettség és a szolgáltatás minősége a központban

(forrás: saját szerkesztés Heidrich, 2006, 34-38. alapján)

8.1. A szolgáltatásmenedzsment sajátos problematikái

1. bonyolultabbá váló menedzsment rendszer

a vevőszerzés érdekében beillesztett kiegészítő szolgáltatásokat a meglévő szervezet nem tud kezelni, vagy csak a minőség rovására

2. ellenőrzés nélküli növekedés

a fizikai fejlődést akadályozhatják a gyengébb felkészültségű munkavállalók

3. nem megfelelő hatalmi struktúra

a központi és a lokális terek közti jogosultság-megosztás nem kidolgozott, a döntések túlzott centralizálása

4. a fogyasztói elvárások és a szolgáltatási csomag meg nem felelése

a gyenge minőségű kiegészítő szolgáltatások miatt a teljes szolgáltatási csomag minőségét kérdőjelezzik meg a vevők

5. Nem hatékony működés menedzsment

költséghatékonyság mellett a megfelelően motivált munkavállalók lehetnek a minőségi szolgáltatás feltételei

6. Nem megfelelő gazdasági ellenőrző rendszerek

A menedzsment nem megfelelően használja az üzleti módszereket, ami a költséghatékonyság rovására mehet

7. Új munkaerő vonzásának problémája

A szolgáltatás minősége visszaeshet, ezért, így piaci, vevői társadalmi megítélése is visszaesik. A vállalat ezért alacsonyabb színvonalú munkavállalókat tud alkalmazni (Heidrich 2006: 39-44)

8.2. A szolgáltatásmenedzsment fókusz a minőségmenedzsment

A szolgáltatásmenedzsment céljainak, szakmai problémáinak, tovább fejlesztésének egyik fontos részterülete a szolgáltatás minőségmenedzsment. Ennek rövid bemutatását azért tartalom célszerűnek, mert azon keresztül válhat teljesebbé a szolgáltatásmenedzsment megértése, azon keresztül juthatunk el dolgozatom fő célkitűzéséhez, a belső ügyfél fogalomkörének áttekintéséhez.

A minőségmenedzsment (korábban TQM = Total Quality Management, újabban PQM = Process Quality Management) mint tevékenység és eredmény (munkafolyamat és termék vagy szolgáltatás) eredményességének mérésére, a mérésen keresztül az eredményesség ellenőrzésre szolgáló módszertan. Így elválaszthatatlan eleme a korszerű üzleti módszertanoknak, a vállalatirányítási rendszernek. (Becser és Zoltayné, 2004, 21.)

Mint a legtöbb üzleti módszertanra a szolgáltatás minőségmenedzsment is az termelő szektorokban alakult ki és fejlődött. Tehát onnan, a megfelelő specifikációval került át a szolgáltató szektorba, figyelembe véve a szolgáltatás(menedzsment) sajátosságait. . (Becser és Zoltayné, 2004, 21.)

A szolgáltató szektorban is a minőségmenedzsment a vezetői döntéstámogatás egyik módszertana, ezért kidolgozása, alkalmazása, fejlesztése megkerülhetetlen alapja a vállalatirányításnak.

Melyek azok a sektorspecifikus sajátosságok, és az abból származó következmények, amelyekre a szolgáltatás minőségmenedzsment kialakításakor, alkalmazása során figyelemmel kell lenni?

- nem kézzelfoghatók – nem alkalmazhatók egyezményben a termelő szektorban bevált módszertanok (pl. standardizáláson alapuló mérések)
- különbözők (heterogén) – idő, hely, vállalat szempontjából változó
- a szolgáltatás és a vásárlás időben, térben egybe esik – az ellenőrzés/értékelés nem bontható több alkalomra, helyszínre . (Becser és Zoltayné, 2004, 22.)

Összefoglalva a szolgáltatás minőségmenedzsment problémáit (Zeithaml - Parasuraman - Berry, 1990):

- a szolgáltatásminőség nehezen mérhető, ezért bonyolultabb a standardizálás (elvárások egységesítése)
- a piaci (vevői) visszajelzés a szolgáltatást és egyben a szolgáltatáshoz kapcsolódó folyamatokat is tartalmazza
- a vevők a szolgáltatást nemcsak annak eredménye alapján ítélik meg
- a vevő véleménye szubjektív, . . (Becser és Zoltayné, 2004, 22-23.)

Ezeknek a nehézségeknek ellenére, vagy éppen ezek emiatt a szolgáltatóknak szükségük van a szolgáltatások minőségmenedzsmentjére, ami a verseny-képesség fenntartásához, fejlesztéshez elengedhetetlen a terciér szektorban is.

Becser és Zoltayné (2004) cikkükben felsorolják azokat a feltételeket – együttesen: döntéstámogató rendszer (DSS)-, amelyek a szolgáltatás minőségmenedzsment módszertan kialakításához, alkalmazásához szükségesek

- az adott szolgáltatás paraméterezése
- a paraméterek alapján mérés technikák kidolgozása, meghatározása
- az érintettek között empirikus kutatás
- az empirikus kutatás eredményeinek adatbázisba rendezése
- a rendezettadatokon elemzések végrehajtás
- az elemzések alapján döntéstámogatás
- adatbázis karbantartása
- adatok, elemzések nyilvánossága (Becser és Zoltayné, 2004, 24.)

Ezek alapján dolgozható ki a szolgáltatás minőségmenedzsment mérésének módszertana, amelyek közül a legkorábbi, legelterjedtebb a SERVQUAL modell, amellyel (illetve a modellek bemutatásával) dolgozatomban önálló fejezetben foglalkozom. A modellek lényege, hogy a szolgáltatás minőségét, annak paramétereit mérhetővé tegyék, ezáltal az eredmények összehasonlíthatóvá váljanak.

Az alábbi feltétel paramétereit foglalja összes Becser és Zoltayné (2004, 24.).

5. táblázat: A szolgáltatásminőség tíz dimenziója

dimenzió	feltétel
Kézzelfoghatóság (Tangibles):	a szolgáltató, szolgáltatás konkrét tárgyi és személyi feltételének megismerése
Megbízhatóság (Reliability):	a szolgáltató, szolgáltatás pontossága, és kiszámíthatósága
Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness):	a szolgáltató részéről a vevők támogatása, igényük gyors fel- és elismerése
Kompetencia, hozzáértés (Competence):	a szolgáltató tapasztalata, tudása, szakismerete .
Udvariasság (Courtesy):	a szolgáltatást nyújtó munkavállaló emberi tulajdonságai közül: barátságosság, tisztelet, figyelmesség, előzékenység.
Hihetőség (Credibility):	a szolgáltatást nyújtó munkavállaló emberi tulajdonságai közül: megbízhatóság, becsületesség, őszinteség.
Biztonság (Security):	a szolgáltatás igénybevétele kockázatainak csökkentése lehetőség szerint a nulla szintig
Elérhetőség (Access):	a szolgáltató és a szolgáltatás könnyű hozzáférhetősége, könnyű elérhetősége, pontos kapcsolattartás.
Kommunikáció (Communication):	a vevő megfelelő tájékoztatása a szolgáltatásról
Az ügyfél megértése (Understanding the customer)	a szolgáltatást nyújtó munkavállalók részéről a vevő és igényeinek megismerése

(Forrás: saját szerkesztés Becser és Zoltayné, 2004, 26.) Zeithaml - Parasuraman - Berry, 1990 alapján)

A korábban említett SERVQUAL modell a fenti dimenziók számát módosította

6. táblázat: A SERVQUAL modell szolgáltatásminőség öt dimenziója

dimenzió	feltétel
Kézzelfoghatóság (Tangibles):	a szolgáltató, szolgáltatás konkrét tárgyi és személyi feltételének megismerése
Megbízhatóság (Reliability):	a szolgáltató, szolgáltatás pontossága, és kiszámíthatósága
Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness):	a szolgáltató részéről a vevők támogatása, igényük gyors fel- és elismerése
Szavatolás, bizalom (<i>Assurance</i>):	A szolgáltatást nyújtó munkavállaló személyes készségei és képességei: ismeretek, tudás, udvariasság bizalom és megbízhatóság közvetítése
Empátia (<i>Empathy</i>):	A vevőre szánt egyedi figyelem

(Forrás: saját szerkesztés Becser és Zoltayné 2004, 26 alapján)

A témával bővebben a dolgozatom szolgáltatásminőség modellek (részletesebben a SERVQUAL modell) bemutatását tartalmazó fejezetben foglalkozom.

9. A belső ügyfél fogalma

Előjáróban kiemelendő, hogy tercier szektor munkavállalói közül a szolgáltatás végzők, azt előállítók szakmai felkészültsége mellett a személyes képességeinek és készségeinek is fontos szerepe van a hatékonyságban. (Heidrich, 2006, 53.)

A szolgáltatást előállító alkalmazottak és a nyújtott szolgáltatásnak egyenrangú szerepe van a vevő számára nyújtott szolgáltatás minőségében. Ezért a munkáltatónak a fejlődés érdekében nem csupán a szolgáltatás technikai, technológiai feltételeire kell figyelnie, hanem a munkavállalókra is. (Orbánhegyi, 2020, 50.)

A belső ügyfelek a szolgáltatást nyújtó vállalat munkavállalói, akik munkakörükből fakadó feladatait ellátásához szükséges igényeket fogalmazznak meg, amelyeket a vállalaton belül, más munkatársak tudnak megadni. Az ilyen igények teljesülése hatással van a külső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások minőségében is (Réthi, et al. 2014, 30.; Lin, 2007)

Az alábbi rövid meghatározások Orbánhegyi (2020) szerint minden munkavállalóra érvényesek:

- belső ügyfél: az a munkavállalói, ki a szervezet keretein belül a belső szállító által nyújtott szolgáltatást vesz igénybe
- szervezet: belső ügyfelek és belső szállítók együttműködése, amely befolyással van a külső ügyfél kiszolgálására (Jun–Cai, 2010)
- belső szolgáltatás: a szolgáltató és a felhasználó közötti csere folyamata (Bernd, 1995; Orbánhegyi, 2020, 50.)

A belső ügyfél-fogalmának három lényeges eleme:

1. a belső ügyfelek, mint munkavállalók, csakis a munkáltató vállalat saját szervezeti egységeiben előállított szolgáltatásokat vesznek igénybe
2. a belső ügyfelek az a választási lehetősége hogy kiktől vegyenek szolgáltatást vagy kötött, vagy nincs választási lehetőségek,

3. belső ügyfelek, mint munkavállalók, szakemberként gyakran jobban meg tudják ítélni a kapott és nyújtott szolgáltatás minőségét, mint a külső ügyfelek (Orbánhegyi, 2020, 51.; Marshall, et al. (1998) alapján)

A szolgáltatást végző munkavállalók képességeit és készségeit egyaránt fejleszteni kell a szolgáltatás színvonalának növeléséhez, így a piaci versenyhez is, amely fejlesztés során használjuk az alábbi két fogalmat: belső ügyfél, belső marketing. Ezeket a fogalmakat együttesen kezelve, a közös jellemzőik az alábbiak:

1. a szolgáltatás végző munkavállalók alkotják az elsődleges piacot (belső piacot), amely a belső (vállalton beüli) szolgáltatásokat épp úgy felveszi, mint a külső marketinget
2. a belső piac tagjainak igényeire figyelnie kell a vállalat vezetőinek, javakat, szolgáltatásokat kell nyújtaniuk számukra a hatékonyság növelése érdekében
3. a belső ügyfeleket épp úgy kell kezelni, mint a külső ügyfeleket (Heidrich, 2006, 53.; hivatkozik: Grönroos, 2000, 331.)

8. táblázat: A belső és a külső ügyfelek közötti hasonlóságok és eltérések – összefoglaló táblázat

Jellemző / ügyfél	Belső ügyfél	Külső ügyfél
Fogyasztás	Szervezetten belül nyújtott szolgáltatások	Termékek és szolgáltatások egyaránt
Választási lehetőségek	Nincs vagy korlátozott	Nincsenek ilyen korlátok (kivéve a monopol vagy oligopol piacok esetében)
Értékkítélet	Tájékozott, szakmai igények, viszonylag pontos értékkítélet	Jellemzően kevésbé tájékozott, nehezebben ítéli meg a kapott szolgáltatás értékét

(Forrás: Orbánhegyi, 2020, 51.; Marshall, et al. (1998) alapján)

A belső marketing három alrendszerből áll:

1. attitűd: a munkavállalók képességeinek, készségeire való hatás a szolgáltatások hatékonyságának növelése érdekében
2. kommunikáció: a belső ügyfelek folyamatos tájékoztatása a vállalat működéséről szervezetéről, azok változásairól,
4. pszichológiai szerződés: a munkavállalók és a munkáltató közötti bizalmi helyzet feltétele, amely nem csak szakmai, hanem és érzelmi támogatás nyújtásával egyaránt megvalósul (Heidrich, 2006, 53.; hivatkozik: Grönroos, 2000, 336.)

Az alrendszeret együttesen, de azok különválasztható alkotóelemeiként is lehet fejleszteni. Ezt e fejlesztést nevezzük belső marketing tevékenységnek, amely a belső ügyfelek irányába nyújtott belső szolgáltatások:

- tréning
- vezetői támogatás és belső párbeszéd
- belső információ szolgáltatás, tájékoztatás
- humán erőforrás menedzsment
- külső információ szolgáltatás, tájékoztatás
- IKT- és technológiai támogatás
- belső szolgáltatási hibajavítás
- piackutatás és piacmeghatározás (Heidrich, 2006, 53-56.)

9.1. A belső ügyfél motivációi

A munkavállalók motivációinak egy része a kockázatkerülésre vezethető vissza. A munkavállalók kockázatkerülésének területei között található többek között az örömszerzés hiánya, a céltalanság érzete, a fásultság, a kiégettség, a stressz, a túlzott rutinmunka. A munkáltatónak feladata, hogy felismerje ezeket jelenségeket, és olyan intézkedéseket tegyen, amelyek támogatják a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét.

Akkor van tehát egyaránt jó helyzetben a szolgáltató vállalat, mint munkaadó és a szolgáltatást végző szakember, mint munkavállaló, ha a munkavállaló elégedett, illetve elkötelezett. Persze a munkavállalói elégedettség nem egyenlő teljes mértékben a motivációval és nem egyenlő a munkavállalók hatékonyságával sem.

A munkavállalói elégedettség állapotát még nem növeli, hanem csak eléri az ún. higiénés tényezők (bér, kereset, magánélet, munkahelyi kapcsolatok) javítása. Ezek a tényezők még nem vezetnek el a motivációs tényezőkhöz, csak megszüntetik az elégedettség hiányát.

A munkavállalók ösztönzésre különböző módszerek, eszközök alkalmazhatók, bár nem mindegyik motivációs eszköz is egyben. A legfontosabb, legkomplexebb ösztönző eszközrendszer, és egyben munkavállalói motivációi is a munka minőségének megváltoztatásával függenek össze.

Egyszerűbb ösztönző eszközök lehetnek a béren kívüli juttatások (pl. a soron kívüli béremelés, jutalom, utazási kedvezmény, benzinpénz stb. is), a különböző kényelmi eszközök (gépkocsi, notebook, telefon, internet-előfizetés, munkakörnyezet).

Összetettebb ösztönző eszközök közé tartoznak azok a jól szervezett és megtervezett folyamatok, amelyek során a munkavállaló naprakész ismeretekkel rendelkezik a vállalat, a szolgáltatás jellemzőivel, esetleges változásaival, a külső ügyfelek igényeinek alakulásával, a piaci trendekkel, a versenytársakkal stb. Összetettebb ösztönző eszközök közé tartozhat még pl. munkafeltételek folyamatos javítása, korszerűsítése, mint pl. a közvetlen (fizikai) munkakörnyezet (munkaeszközök, berendezések, tárgyi eszközök) fejlesztése, felújítása.

A motivációkat és az ösztönző eszközök rendszerét – amelyek együttes megléte alkotja bármely ösztönző(rendszer) sikerének feltételét az FBM (Fogg Behavior Model Fogg, 2009) foglalja össze az alábbiak szerint:

- motivációt kiváltó jelek (Promt)
- képesség (Ability)
- motiváció (Motivation)

Ha a munkavállalónak hiányoznak vagy hiányosak a képességei, motivációi ellenére sem képes megfelelően elvégezni munkaköréből fakadó feladatait, illetve semmilyen ösztönzés sem éri el a célját.

10. Szolgáltatásminőség modellek

10.1. Döntéselőkészítés

Azokhoz a döntéselőkészítési folyamatokhoz, amelyek a szolgáltatás minőségének fejlesztésével kapcsolatos döntéshozatalt támogatják rendszerszintű információs tájékoztató tartalmat kell alkotniuk (SQL-DSS). Az döntéstámogató rendszerszintű információkat már különböző modellek segítségével lehet létrehozni. Ezeknek a modelleknek közös sajátossága, hogy tartalmazznak elméletet, módszertant, empirikus kutatáshoz egységesített felmérési és elemzési technikákat, egységesített adatbázisokat, illetve tartalmazznak olyan tulajdonságokat, amelyek igény szerinti adaptálásukat, tovább fejlesztésüket támogatják. . Tehát a modellek a szolgáltatásminőség menedzsmenthez kapcsolódó döntéstámogató rendszer kialakításában és fenntartásában (üzemeltetésében, fejlesztésében) használatosak. (Becser és Zoltayné, 2004, 25.; Becser, 2005, 2.)

A modellek közül Magyarországon leginkább az Egyesület Államokban kidolgozott SERVQUAL modellel (Zeithaml - Parasuraman - Berry, 1990) terjedt el

A szolgáltatások minőségének mérése összetett és kihívásokkal teli feladat, mert a terciér szektorban még nincsenek évtizedes múlttra visszatekintő modellek mint a termelő szektorokban.

A szektorspecifikus modellek kialakításához, sőt később alkalmazásukhoz a szintén (szolgáltató) szektorspecifikus jellemzőket kell megismerni, megérteni.

A szolgáltatások esetében ezek a legfontosabb szektorspecifikus jellemzők:

- nem kézzelfoghatóak (intangible): a szolgáltatás teljesítmény, ezért kevésbé pontosan mérhető
- heterogének (heterogenous): a szolgáltatás a teljesítményei változnak időben, térben, helyszíntől vagy éppen szolgáltató vállalattól függően
- a szolgáltatás nyújtása és az igénybevétele időben és térben nem különíthető el (inseparable) (Becser, 2005, 3.)

A fenti szektorspecifikus jellemzőket figyelembe véve a következő megállapítások tehetők (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990):

- mivel szolgáltatás minősége a vevő számára nehezebben értékelhető, szolgáltatóknak nehezebb azonosítani a vevői elvárásokat
- a vevők a szolgáltatást nemcsak annak kimenete alapján ítélik meg, értékelik a szolgáltatás nyújtás folyamatát is
- szolgáltatás minőségének értékelése szubjektív, csak a vevő ítélni tudja (Becser, 2005, 4.)

A szolgáltatások minőségének elemzésében matematikai-statisztikai módszerek jellemzően nem alkalmazhatók vagy sokáig nem álltak rendelkezésre, ezért nehéz volt hatékony döntéselőkészítést végezni a megfelelő döntések meghozatalához. Még azokban az esetekben is, ha egy probléma definiálása megtörtént, a bizonytalan és változékony környezet a döntéshozókat inkább tapasztalatok útján, egyéni ismeretek alapján, rendszerint intuitív hozott döntésekre kényszerítette. Az ilyen döntések pedig nemcsak nem kellően megalapozottak, hanem sok esetben a vártnál képes eltérő eredményt hoznak. (Becser, 2005, 5.)

A szolgáltatásokat érintő döntéselőkészítés hatékonyságának (eléréséhez vagy növeléséhez) azonban vannak már azonosított feltételek. Ezeknek a feltételeknek a teljesítése után állítható össze a döntéselőkészítéshez szükséges döntéstámogató rendszer (*DSS*).

A feltételek:

- a szolgáltatást jellemző dimenziók feltárása
- a dimenziók szerinti mérési lehetőségek
- a szolgáltatás érintettjeinek meghatározása és tőlük adatgyűjtés
- az adatgyűjtés alapján adatbázis kidolgozása
- az adatbázisokon elemzések elvégzése
- az elemzések alapján javaslatok elkészítése a döntéshozók számára
- az adatbázis folyamatos karbantartása
- az adatok hozzáférhetővé tétele (Becser, 2005, 5.)

A szolgáltatásminőség és annak mérése egyre hangsúlyosabb szerepet kap a terciér szektorban, de módszertana és elmélete még nem teljesen egyértelmű. Különböző értelmezések párhuzamosan élnek, ebből fakadóan egyszerre egymás mellett több szolgáltatásminőség (mérési) modellt alkalmaznak a szakemberek (pl. Északi-modell, SERVQUAL, SERVPERF, Hierarchikus modellek, CVW modell, stb.) (Becser, 2008, 2.)

A továbbiakban ezeknek a modelleknek a rövid áttekintésről lesz szó.

A szolgáltatásminőség mérésnek az első feltétele a szolgáltatásminőség egyedi meghatározása.

A meghatározás elemei

- a szolgáltatásminőséget leíró jellemzők (dimenziók)
- szolgáltatásminőség elvárásainak definiálása
- az operacionalizálás szerepe a szolgáltatásminőségben (Becser, 2008, 4.)

A szolgáltatásminőség mérési modellek részben aszerint térnek el egymástól, ahogy a fenti meghatározások tartalmai miben és mennyiben eltérőek egymástól

Az eltérések felsorolása:

- a fogalmi keret: a szolgáltatásminőség fogalmának meghatározása
- a dimenziók: a modell által azonosított, a szolgáltatásminőséget meghatározó dimenziók
- az alkalmazhatósági kör: melyik szolgáltatási területen alkalmazható a modell
- a mérési módszertan: a modell a diszkonfirmációs paradigmát, vagy a teljesítményparadigmát (performance paradigm) fogadja el mérési módszerként
- a szolgáltatásfejlesztés: miben támogatja a modell szolgáltatásfejlesztésre irányuló döntéseket (Becser 2008, 5.)

Becser a fenti eltérések alapján hasonlítja össze az általa kiválasztott modelleket (Becser, 2008) Ezeket a modelleket csak felsorolás-szerűen mutatom be dolgozatomban, hiszen Becser tanulmányában (2008) ezek jól leírtak, hivatkozásokkal ellátottak. A modellek közül később kiemelten a SERVQUAL modellel foglalkozom majd.

Az alábbi elemzési modelleket vizsgálja a szerző (Becser, 2008, 5-20.):

- **a technikai és funkcionális minőség modell** az északi (nordic) iskola kiinduló modellje
- **a háromdimenziós modell** szolgáltatásminőség értelmezésének dimenzió: a fizikai minőség, az interaktív minőség és a vállalati minőség
- **a háromkomponens modell:** szolgáltatás-termék, szolgáltatás-nyújtás, szolgáltatás-környezet (a modell továbbfejlesztése: Észlelt üzleti minőség modell (Perceived Business Quality – PBC)
- **Rés-modell vagy GAP modell (SERVQUAL):** az elvárt és észlelt teljesítmény összehasonlításának empirikus adatfelvételének kvantitatív elemzése alapján
- **Tűrési sáv (ZOT)modell:** szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások szintjei: a kívánt szolgáltatási szinten (desire) és a kielégítő (adequate) szint, a kettő között A két szint között helyezkedik el a tűrés sáv (zone of tolerance), amelyben a szolgáltatást a vevő elfogadhatónak érzékeli
- **Tulajdonság alapú szolgáltatásminőség modell:** magas minőségű szolgáltatás: vevők elvárásainak folyamatos kielégítése, vevői preferenciák folyamatos ismerete
- **Szolgáltatásminőség átfogó modellje:** a menedzsment (tervezés-megvalósítás-értékelés/visszacsatolás) struktúráját építi be a szolgáltatásminőség értékelésébe
- **SERVPERF modell:** SERVQUAL modell továbbfejlesztése az észlelés-paradigmaalapján
- **Értékelt teljesítmény és normált minőség modell a SERVQUAL modell továbbfejlesztése** két külön modellel: értékeket (tényleges-ideális (EP), illetve tényleges-kiváló (NQ))
- **PCP tulajdonság modell:** három tulajdonság-csoport hierarchikus kapcsolatai: lényegi tulajdonságok, alapvető tulajdonságok, perifériális tulajdonságok szintjei
- **Kiskereskedelmi szolgáltatásminőség és észlelt érték modell:** szolgáltatásminőség hatása az értékre és a vásárlási hajlandóságra
- **Vevői érték technika (CVW – Customer value workshop):** a kvalitatív és kvantitatív mérési technikák integrálása
- **Többdimenziós modell:** a SERVQUAL továbbfejlesztése elemzési szintekkel (átfogó, dimenzionális és aldimenzionális)
- **Hierarchikus szolgáltatásminőség modell:** A technikai (eredmény) minőség és a funkcionális (folyamat) minőség mellett a szolgáltatási környezet minősége.

- **Előzmény és közvetítő modell:** a szolgáltatásminőség előzményeinek, következményeinek és közvetítőinek mérése
- **Szolgáltatásminőség kritikus faktorai modell:** a SERVQUAL továbbfejlesztése öt kritikus dimenzióval
- **Belső szolgáltatásminőség, DEA modell:** 2 esetben használják: a) több döntéshozó egységből (DMU), álló szervezet rendelkező vállalat egységeinek szolgáltatásminőségének értékelése, b) erőforrások optimális elosztása a szervezeti egységek között
- **SERVPEX modell:** a SERVQUAL és a SERVPERF modellek továbbfejlesztése, észlelés-elvárás diszkonfirmasiót csak egy – diszkonfirmasiós – skálán alkalmazza

A szerző továbbiakban a modellek rövid összehasonlítását végezte el. Úgy tűnik azonban, hogy szakmailag a SERVQUAL modell áll közelebb hozzá, mert (ebben a dolgozatban is bemutatott) önálló kutatását (Becser, 2005) annak felhasználásával végezte.

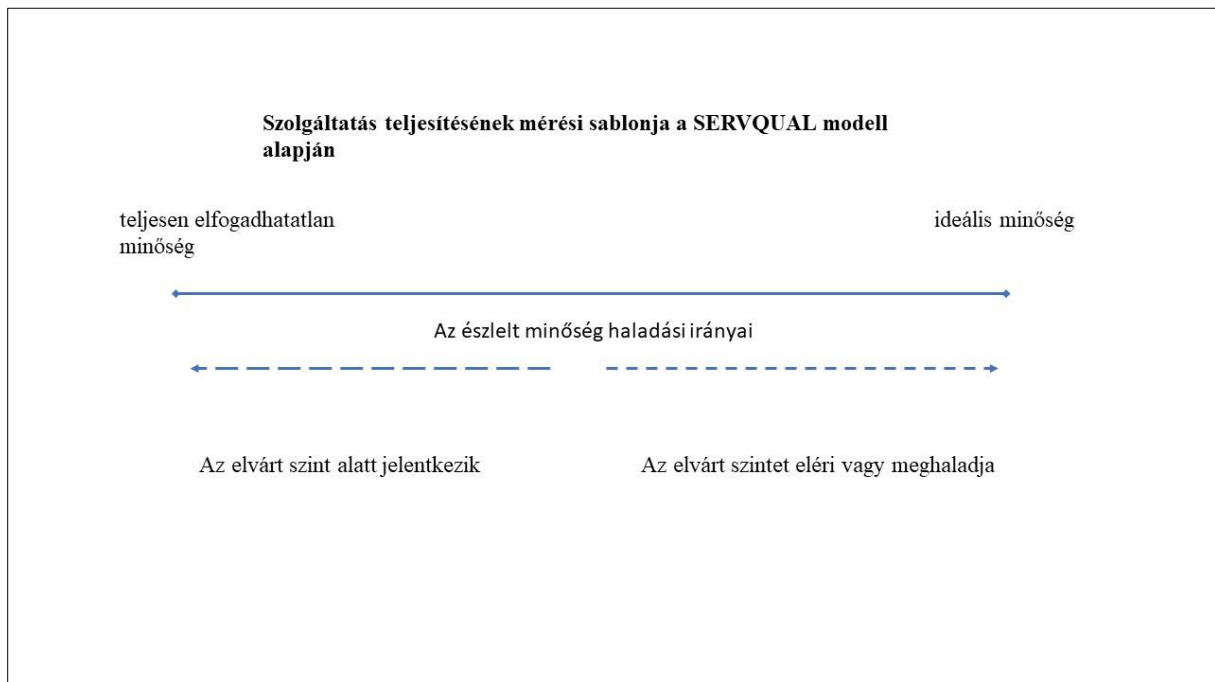
10.2.A SERVQUAL modell

A SERVQUAL-modell és módszertani háttere

Az Egyesület Államokban kidolgozott *SERVQUAL (SERVICEQUALITY)* model (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990) alkalmas arra, hogy a szolgáltatásminőség menedzsmenthez kapcsolódó döntéstámogató rendszer központi módszere legyen.

A SERVQUAL modell alapja, hogy az adott szolgáltatáshoz kapcsolódó vevői elvárások, és a vevő által észlelt szolgáltatás jellemzői eltérnek egymástól. Ez az észlelt minőség definíciója: „*valamely szolgáltatás teljes körű értékelése, amely során a fogyasztó összeveti a szolgáltatás teljesítését a várakozással, amit a szolgáltató cégnek az adott iparágban nyújtani kellene*” (Becser, 2005, 5-6., Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

3. ábra: A SERVQUAL modell és módszertani alapja



(forrás: saját szerkesztés)

A SERVQUAL modellben, annak kialakítása elején szolgáltatás minőség 10 dimenzióját határozták meg (Forrás: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990.)

1. **Kézzelfoghatóság (Tangibles):** A vállalati eszközökön, helyiségeken, munkavállalókon IKT eszközökön látszik az egyediség
2. **Megbízhatóság (Reliability):** A vállalat a piacra vitt szolgáltatást az ígértnek és az elvártnak megfelelően nyújtja
3. **Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness):** A vállalat a vevőknek azonnal segít, és támogatást nyújt
4. **Kompetencia, hozzáértés (Competence):** A szolgáltatás nyújtásához szükséges kompetencia rendelkezésre áll
5. **Udvariasság (Courtesy):** A munkavállaló személyes tulajdonságai
6. **Hihetőség (Credibility):** A munkavállaló személyes tulajdonságai
7. **Biztonság (Security):** Alacsony szintű kockázat
8. **Hozzáférhetőség (Access):** Hozzáférhetőség, kapcsolattartás
9. **Kommunikáció (Communication):** A vevő megfelelő tájékoztatása.
10. **Az ügyfél megértése (Understanding the customer):** A vevő és igényeinek megismerésére (Becser, 2005, 5)

Később az eredeti tíz dimenziót később ötre csökkentették

1. **Kézzelfoghatóság (Tangibles):** A vállalati eszközökön, helyiségeken, munkavállalókon IKT eszközökön látszik az egyediség
2. **Megbízhatóság (Reliability):** A vállalat a piacra vitt szolgáltatást az ígértnek és az elvártnak megfelelően nyújtja
3. **Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness):** A vállalat a vevőknek azonnal segít, és támogatást nyújt
4. **Szavatozás, bizalom (Assurance):** A munkavállaló személyes tulajdonságai
5. **Empátia (Empathy):** A munkavállaló személyes tulajdonságai. (Becser 2005:6)

Becser tanulmányában (Becser, 2005) bemutatja empirikus kutatását: módszertanát, a modell adaptálását, a használt kérdőíveket, a válaszok feldolgozásának módszertant az alap és származtatott adatokat.

11. A költséghatékonyság mérés módszereinek rövid bemutatása

Tranzakciós költségek (TC)

A tranzakciós költségek módszere nagyon elterjedt mérési módszer az OECD-országokban. Az azt alkalmazó országok szegmentációs módszert használnak annak érdekében, hogy felbecsüljék az eszköz beruházásoknál a különböző vásárlói csoportoknak kínált előnyöket és azok használhatóságát.

Kiemelt teljesítmény mutatók (KPI)

Az OECD megfogalmazása szerint, a teljesítmény mérésének kvantifikált mutatói a kiemelt teljesítmény mutatók.

Teljesítménymutatónak / teljesítményindikátornak nevezünk minden legalább sorrendi (kardinális vagy ordinális) skálán kifejezhető olyan adatot, amely alkalmas a szolgáltató működésének értékelésére.

A teljesítménymutatók többsége a pénzügyi ráfordítás – termelési tényező input – termelési folyamat – kibocsátás – a beruházás vállalaton belüli eredménye – a beruházás vállalaton kívüli (piaci) eredménye folyamat egyes szakaszainak összehasonlításával képzett mutatószám. A működés szakaszai és a mutatók közti kapcsolatot a következő táblázat szemlélteti:

9. táblázat: KPI: működés és mutatók kapcsolatai

	Pénzügyi ráfordítások	Termelési tényező felhasználás Input	Termelési érték Output	Társadalmi eredmény
Pénzügyi ráfordítások	*	Gazdaságosság	Egységár reciproka	Eredményesség
Termelési tényező felhasználás, input		*	Hatékonyság	Termelékenység
Termelési érték output			*	Hatásosság

Vállati eredmény				*
------------------	--	--	--	---

(forrás: saját szerkesztés)

Fedezeti-pont elemzés (BA Break-even analysis)

A fedezeti-pont elemzés lényege a nagyobb beruházások/fejlesztések döntés-előkészítése és értékelése szempontjából annak az időnek a kiszámítása, amely alatt a hasznok mértéke eléri a költségeket.

Lényege a költségek változó és fix költségekre történő megbontásában és csoportosításában rejlik. A módszertan alkalmazásakor nagyon fontos annak definiálása, hogy mi minősül változó költségnek, és mi nem. A vállalkozások esetében a jövőbeni működés tervezésekor alapfeltétel, hogy az új célok elérése érdekében ismerjék a vállalati rendszer azon elemeit, melyek szükségszerűen változnak (változó – proporcionális költségek), és azokat, amelyek bizonyos idő és kapacitás-kihasználási intervallumon belül változatlanok (fix – általános költségek) maradnak. A vállalkozásnál a fedezeti pont meghatározása a vállalat működése szempontjából fontos.

Belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return, IRR)

Az OECD definíciója szerint a belső megtérülési ráta olyan diszkont ráta, amely valamennyi cash-flow (pénzáramlás) nettó jelenértéke zéró.

A belső megtérülési ráta gyakran alkalmazott mutató az üzleti szektor pénzügyeiben. Brealey-Myers (1998) szerint a belső megtérülési ráta az a diszkontáláshoz felhasznált megtérülési ráta, amely mellett a nettó jelenérték zérus, a keresett hozammutató értékének felel meg.

A rendelkezésre álló módszerek közül a legjobb a diszkontált cash flow (DCF) alapján számított megtérülési ráta, vagyis a belső megtérülési ráta,. Az IRR szerinti döntés választ ad minden olyan esetben, amikor egy beruházás nettó jelenértéke a diszkontáláshoz felhasznált megtérülési rátának egyenletesen csökkenő függvénye. Számos vállalat azonban sokkal inkább

a belső megtérülési rátát használja döntési kritériumként, mint a nettó jelenérték-szabályt, ami azonban különböző csapdákat rejt magában.

A szolgáltató vállalatok beruházás-gazdaságossági vizsgálatainak során ugyanakkor csak akkor használhatóak megfelelően a hagyományos mutatók, ha a költségoldalon teljeskörűen – a megszokott költségelemek túlmenően – feltárássá kerül az összes összetevő, illetve a bevétel (benefit) oldal esetében is alkalmazza a döntéshozó a költségek elemzésére kialakított szemléleti megközelítést. (Szalay, 2007)

Beruházások megtérülése (ROI)

Az OECD definíciója szerint, a beruházások megtérülése (ROI) a nettó jelenérték és a beruházási költség hányadosa.

Egy másik megközelítésben a beruházások forgási mutatói közül kiemelkedő ROI elemzés azt mutatja meg, hogy a beruházás élettartama alatt az eredményből hányszor térül meg a kezdeti beruházási összeg. (Szalay, 2007)

A beruházás/fejlesztés megtérülési idejének számításakor kalkulálni kell, hogy hány év alatt éri el az összes várható nettó jövedelem az eredeti befektetés összegét. Brealey-Myers (1998) felhívja a megtérülési mutató számításával kapcsolatban arra a figyelmet, hogy a megtérülési szabály a jelenértékhez képest, egyenlő súllyal veszi figyelembe a megtérülési időtartamon belüli jövedelmeket, valamint eltekint a megtérülési időpont utáni bevételektől. A megtérülési szabály használatához egy elfogadható maximális megtérülési időt kell választani.

A diszkontált megtérülési szabály arra keresi a választ, hogy hány időszakon keresztül kell a beruházásnak működni ahhoz, hogy a nettó jelenérték szempontjából is legyen értelme a befektetésnek. A diszkontált megtérülési szabály némileg jobb, mint a diszkontálás nélküli, de annak eredménye nem független a szabadon megválasztott maximális megengedett megtérülési időtől, valamint nem veszi figyelembe a megtérülés utáni jövedelmeket. (Brealey-Myers, 1998, 83-88.)

A ROI-modellel szemben megfogalmazott kritikák:

- A pénzügyi teljesítménymérés általában rövidtávú célokat helyez előtérbe, így nem mindig felel meg a stratégiai céloknak, pl. nem támogatja megfelelően a hosszabb időn túl megtérülő beruházásokat vagy fejlesztéseket.
- A vállalati szinten értelmezett pénzügyi mutatók nehezen alkalmazhatók az egyes tevékenységek hatékonyságának megítéléséhez.
- A külső célokra készülő számviteli jelentések nem alkalmasak a vezetői döntések megalapozásához szükséges információk biztosítására. Ezek az aggregált kimutatások sok apró döntés eredményét tükrözik, de nem nyújtanak pontos és részletes költséginformációkat. (Csányi, et al., 1997)

A szolgáltatást fejlesztő beruházás esetében az úgynevezett kemény ROI-t lehet könnyebben meghatározni, amelyet a – becsült vagy számított – megtakarított és megkeresett pénzeszegekkel lehet kifejezni. A megtérülés másik típusa, a puha ROI esetében már nincs törekvés az összegek pontos meghatározására. A puha megtérülésnek csak indirekt módon kifejezhető haszna van, és ezt sajnos nehéz számokkal kifejezni. Ugyanakkor, a szolgáltató vállalatnál a beruházások hatásának jelentős része indirekt. Amennyiben a kemény megtérülési számítások pozitív értéket adnak a beruházás gazdaságossága nem kérdéses, ugyanakkor a puha megtérülésben további nehezen feltárható előnyök rejtőznek.

Nettó jelenérték (Net Present Value, NPV)

Az OECD meghatározása szerint, a nettó jelenérték a pénz be- és kiáramlások adott diszkontrátával számított jelenértékeinek különbsége.

A jelenérték: a jövőben várt bevételeket a hasonló alternatív befektetés által ígért hozammal vagy megtérülési rátával diszkontált. A nettó jelenérték: jelenértékből levonva a szükséges ráfordítások értéke. (Brealey-Myers, 1998, 15.)

Brealey-Myers (1998) szerint a jelenérték-szabály három legnépszerűbb vetélytársa:

- Megtérülési idő,

- Könyv szerinti átlaghozam, és
- Belső megtérülési ráta. (Brealey-Myers, 1998, 83-88.)

A szolgáltató vállalat beruházás-gazdaságossági vizsgálatai során ugyanakkor csak akkor használhatóak megfelelően a hagyományos mutatók, ha a költségoldalon teljeskörűen – a megszokott költségelemek túlmenően – feltárássá kerül az összes összetevő, illetve a bevétel (benefit) oldal esetében is alkalmazza a döntéshozó a költségek elemzésére kialakított szemléleti megközelítést. (Szalay Zsigmond Gábor, 2007)

Költség-haszon elemzés (Cost-Benefit Analysis, CBA)

Az OECD meghatározása alapján, a költség-haszon elemzés az anyagi és immateriális hasznokat méri és hasonlítja össze a nettó összköltséggel.

A költség-haszon elemzés széles körű használhatósága egyszerűségében rejlik, hiszen lényege a beruházás hatásaként felmerülő összes – lehetőség szerint monetarizált – haszon és költség kiszámítása, majd ezek összehasonlítása.

A módszertan alkalmazásával kapcsolatban leegyszerűsítve elmondható, hogy ha az eredmény pozitív, vagyis a beruházás következtében a szolgáltató vállalat pozitív nettó hasznot realizál, akkor indokolt megvalósítani az elképzelést.

10. táblázat: A költség-haszon-elemzéseket felépítő tényezők:

Hasznok	Költségek
Közvetlen hasznok (eredmények)	Közvetlen kiadások
Pozitív externáliák és egyéb közvetett hasznok, köztük a beruházás miatt elmaradt veszteségek	Negatív externáliák és egyéb közvetett költségek, köztük: alternatív költségek

(forrás: saját szerkesztés)

A költség-haszon-elemzés

- Lényege a beruházás költségeinek és hasznainak egy helyen való ábrázolása, összehasonlítása, majd ezek alapján a nettó vállalati haszon megállapítása;
- Annál hatékonyabb, minél homogénebbek a számításhoz használt hatások mértékegységei, de ez nem azt jelenti, hogy mindent erőltetett módon monetarizálni kell;
- Elvégzése során minden esetben átfogó módon kell bemutatni a következményeket, csak így kapható objektív eredmény;
- Vizsgálati spektrumának részét képezik az alternatív költségek is.

Költség-hatékonyság elemzés (Cost-effectiveness analysis, CEA)

A költség-hatékonyság elemzéssel kapcsolatban az OECD azt emeli ki, hogy meghatározott célok elérésére összpontosít a marginális költségekkel összevetve.

A költség-hatékonysági elemzésnek valamelyest szűkebb a mozgástere, mint a költség-haszon elemzésnek, mivel az azonos szándékú alternatívák összehasonlítása lehetséges a módszerrel. A költség-hatékonyság elemzések során a hatások, illetve az azok eléréséhez szükséges költségek számbavételére kerül sor: az elemzés eredményeképpen kiválasztható az adott cél elérésére alkalmas optimális megoldás.

A módszer erőssége a költség-haszon-elemzéssel szemben abban rejlik, hogy a tényezők monetarizálása, illetve „mértékegységeinek homogenizálása” által jóval kisebb mértékű lehet a torzítás, hiszen az összehasonlítandó alternatívák céljai egyformák.

A költség-hatékonysági elemzés tárgyköréhez kapcsolódik a költség-hatékonysági arány (Cost-effectiveness ratio, CER) és a költségminimalizálási elemzés (Cost-minimisation analysis). A CER megmutatja a beruházás összköltségének és teljes hasznosságának arányát, ennek megfelelően a leghatékonyabb alternatívának lesz a legkisebb költség-hatékonysági rátája. A CMA majdnem ugyanolyan, mint a költséghatékonysági elemzés. Célja a költségek minimalizálása a ténylegesen ugyanazon célokat megvalósító alternatívák esetében.

A költség-hatékonyság elemzés

- a kevésbé hatékony intézkedések kizárásával elősegíti az adott cél leghatékonyabb megvalósítását;

- előnye, hogy – a tényezők homogenizálásából adódóan – kisebb torzítással jár együtt, mint más módszerek;
- hátránya, hogy csak speciális esetekben használható, továbbá a program céljának hatékonyságát nem értékeli. (Kovácsy és Orbán, 2005, 100-101.)

Költség-következmény elemzés (Cost-consequence analysis, CCA)

A költség-következmény elemzés módszere nagyon hasonlít a költség-haszon elemzéshez, s ahhoz hasonlóan több szinten is alkalmazható az alternatívák értékelésére. A különbség annyi, hogy miután az egyes lehetséges alternatívák költségeit és hasznait kiszámolják, egyesítés nélkül csupán felsorolják azokat. A vizsgálat így nem ad egyértelmű választ arra vonatkozóan, hogy adott beruházás pozitív vagy negatív hasznossággal jár-e a vállalat számára: egyszerűen rendszerezett „listát” készít azokról a (hatás)faktorokról, amelyek ismeretében ez a kérdés eldönthető. A hatások többféle módon értékelhetők, ezért a beruházás további sorsát meghatározó végső eredmény, illetve döntés is szubjektív módon születik meg. (Kovácsy és Orbán, 2005, 103.)

Költség-hasznosság elemzés (Cost-utility analysis, CUA)

A költség-hasznosság elemzés szintén azon költség-haszon típusú vizsgálati módszerek egyike. A vizsgálat a kevésbé monetarizálható következmények (hasznosságok) figyelembevételével értékeli a különböző lehetőségeket, szabályokat. Az elemzések költségoldalán az egyes alternatívák bevezetésének különböző közvetlen, közvetett (pl. alternatív) költségei, bevételi oldalán pedig gyakran indexekkel és különböző mérőszámokkal leírt hasznosságok jelennek meg. A költség-hasznosság elemzések elsősorban egymástól eltérő típusú – nehezen vagy egyáltalán nem monetarizálható – hatások hasznosságainak és költségeinek összehasonlítására szolgálnak. (Kovácsy és Orbán, 2005, 103-104.)

Portfólió elemzés (PA)

A portfólió-elemzés – az OECD meghatározása szerint - egy komplex módszer, amely különböző kezdeményezések portfóliójának várható eredményét az elérésükkel kapcsolatos, kvantifikált aggregált kockázatokhoz viszonyítva határozza meg.

A portfólió kockázatát számító módszer könnyen kiterjeszhető három vagy több kezdeményezés esetére. (Brealey-Myers, 1998, 151-153.)

Értékelemzés (VA)

Az értékelemzés az OECD értékelése alapján egy olyan komplex módszer, amely a hagyományos ROI számítások által nem lefedett hasznok számbavételére is kiterjed.

Az értékelemzés (value analysis, value engineering, value methodology, value management, value innovation, stb.) egy fejlesztési módszer, melynek alkalmazásával a projekt minőségének emelése mellett költsége csökkenthető.

A módszer alkalmazása során alkotó módon javasolt elemezni és alakítani a kijelölt termék (technológia, termelőberendezés, szolgáltatás, szervezet, stb.) funkcióit és a feltárt megvalósítási lehetőségektől függően ezek költségvonzatát, a sokoldalú (műszaki-gazdasági) optimumot megközelítő megoldás kialakítása céljából. (Iványi és Hoffer, 2001, 6.)

Az értékelemzés széleskörű alkalmazhatóságát az alábbi tényezők magyarázzák:

- Zárt logikai rendszerben, konkrét lépéssorral rendelkező racionalizáló eljárás;
- A fogyasztó (felhasználó) igényeiből indul ki;
- A terméket (szolgáltatást, stb.) funkcióra bontva, a funkcióköltségek tükrében elemzi és optimalizálja;
- Összekapcsolja a műszaki és a gazdasági szemléletet;
- Team munkában zajlik

Többfajta fejlesztési célt lehet definiálni.

(1) Hagyományos értékelemzésről van szó, ha az új szolgáltatás funkcióit a fogyasztók által elvárt szinten valósítjuk meg, miközben a költségminimumra törekszünk.

(2) Minőségcélus értékelemzést kell végezni, ha a potenciális felhasználók a szolgáltatás funkciószínterére helyezik a fő hangsúlyt..

(3) Költségcélus értékelemzést célszerű végezni ár-érzékeny fogyasztók esetében. Ekkor a fizetőképes kereslet egy behatárolható árfekvésen jelentkezik, és a cél, hogy ennek korlátai között valósuljanak meg az alapvető funkciók.

Az általánosan alkalmazott módszer öt lépésből áll:

(1) tájékozódás, a szolgáltatás önállóan elemezhető részekre bontása;

(2) elemzés, amely az egyes alkotóelemeket, részmegoldásokat külön-külön értékeli;

(3) változatok és javaslatok kidolgozása a rendszer elemeire, az egész rendszerre, a szolgáltatásra;

(4) elhatározás, azaz döntés a változtatásokról;

(5) konkrét fejlesztés, kísérletek, költségelemzés, hatásvizsgálatok. (Angyal, 1999, 220.)

A tulajdonlás összes költsége (Total Cost of Ownership, TCO)

A szolgáltatás-fejlesztések gazdasági értékelése, beruházás-gazdaságossági vizsgálata jelentős számú problémát vet fel. Egy lehetséges megközelítési mód, a beruházás teljes élettartama alatt, a fejlesztéshez kapcsolódó összes költség definiálása és mértékének meghatározása, amely módszerrel a tulajdonláshoz tartozó teljes költség határozható meg.

Az szolgáltatás- fejlesztések különböző mélységben hathatják át a vállalat működését. Az egyszerű eszközbeszerzésektől kezdődően az integrált vállalatirányítási rendszereken keresztül megjelenik magában a szolgáltatásban is, eléri a vásárlót is. Az egyes megvalósulási szintek esetében a TCO számítás tekintetében is különbséget kell tenni.

Szolgáltatás-fejlesztési beruházások ma már nehezen képzelhetők el informatikai támogatás nélkül, sőt gyakorta meghatározó erőforrásként szerepelnek benne. Adott esetben az innováció magára az információs technológiára irányul: új értékesítési csatornát teremt, vagy megjelenik magában a szolgáltatásban, a szolgáltatás részévé válik. Jelentős különbség az eddigi elemzésekhez képest, hogy a gazdaságossági vizsgálatok során a bevétel oldal alakulását is figyelembe kell venni, eljárásokat kell kialakítani számszerű értékük megközelítésére.

Humán tőke elemzés

A hasznok értékelésének egyik igen elterjedt módja a humán tőke módszer. Ezt a módszert használták elsőként az emberi élet értékének kiszámításához, és ez talán a legegyszerűbb eszköz is. Lényege az, hogy az elemzők az emberi élet értékének megállapításához az adott dolgozó élete alatt megszerezhető jövedelem jelenértékét számítják ki. Ez az érték a jogszabályok, programok hatásvizsgálata során később alapjául szolgálhat különböző egészségügyi és környezeti kockázati elemzéseknek, a felszabaduló szabadidő, munkaidő hosszának megváltozása és sok más, szabályozás nyomán kialakuló haszon vizsgálatának. (Kovácsy–Orbán, 2005, 82.)

A beruházási projektek tervezése és kivételezése, valamint a projekt eredményeként létrejövő új szolgáltatások alkalmazóinak, nyújtóinak szempontjából is fontos a humán erőforrások tervezése, elemzése. A beruházás véghezviteléhez, majd az annak eredményeként létrejövő szolgáltatás hasznosításához elengedhetetlen a megfelelő kompetenciákkal rendelkező humán erőforrás. Ezért a szükséges és meglévő kompetenciák feltérképezése, az eltérések felfedése és az aktuálisból a kívánt állapotba történő eljutás lehetséges módjainak elemzése. A humán tőke elemzésére számos nagy fejvadász és szervezetfejlesztő cég dolgozott ki különféle tesztek, amelyeket ügyfeleik igényeinek megfelelően személyre szabnak.

12. Összegzés

Dolgozatomban arra kérdésre kerestem választ, hogy a szolgáltató vállalat belső ügyfeleinek nyújtott belső szolgáltatásai megtérülése mérhető-e, illetve a vállalat fejlődése hogyan befolyásolható a belső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokkal.

Miután a szolgáltatásmenedzsment elméletének bőséges szakirodalma van, a szolgáltatásminőség mérésére számos modellt alkalmaznak már, ezek fenti szempont szerinti áttekintése után az alábbi válaszokat fogalmaztam meg.

A szolgáltatás menedzsment, a szolgáltatásminőség menedzsment pontosan leírja, használja a belső ügyfél a belső szolgáltatások fogalmát, ezért a belső ügyfél elméleti keretei kidolgozottak, tovább gondolásra alkalmasak.

A szolgáltatásminőség mérés modelljei (elemzési módszerei és technikái) ugyancsak kidolgozottak, jól dokumentáltak. Azonban ezekben a modellekben (sem a módszertani részükben, sem a technikai részükben pl. kérdőív) nem található a belső ügyfél, a belső szolgáltatás.

Az üzleti szektorban használt költséghatékonyság számítási módszerek a szolgáltatói szektorban is használhatók. Természetesen ennek értelme függ a vállalat, a beruházás, az erőforrások nagyságától, kiterjedésétől. A belső ügyfél/belső szolgáltatás mérésére alkalmasságuk egy a egyben nem valószínűsíthető, mint minden termelés-menedzsmentben alkalmazott elméletet, módszertant, ezeket is adaptálni kell a szolgáltatói szektor sajátosságai szerint.

Arról, hogyan lehet adaptálni, a következő fejezetben lesz szó.

13. Javaslatok

Ahhoz, hogy egy vállalat a belső ügyfél, illetve a belső ügyfélnek nyújtott belső szolgáltatások költséghatékonyságát értékelni tudja, az erre fordított erőforrások tervezhetőek legyenek, empirikus felmérésekre, elemzések eredményeire, azok értékelésére van szükség. Bár a belső ügyfél elméleti háttere jól kidolgozott, a belső ügyfél/belső szolgáltatások jól kidolgozott elméletéből hiányoznak a belső szolgáltatások elemzésének módszerei és technikái. Ezeket is számba kell venni, definiálni kell ezeket. Nem csak a módszertan teljessége érdekében, hanem az empirikus kutatás operacionalizálása érdekében is.

A szolgáltatásminőség menedzsment elméletből – amely tartalmazza belsőügyfél/belső szolgáltatások alapvető elemeit is - kiindulva ki lehet alakítani egy olyan - az empirikus kutatások (pl.pilot kutatások) eredményeinek visszacsatolásával – listát, amely a belső ügyfél viselkedésének illetve a belső szolgáltatásoknak, valamint ezek kölcsönhatásainak a leírásait tartalmazza.

A külső ügyfélnek nyújtott szolgáltatások mérésére időben az először kidolgozott és használt SERVQUAL modell alapvetése alapján a belső szolgáltatásoknak, azok célcsoportjának, a belső ügyfeleknek is lehetne modellje.

A belső szolgáltatások teljesítésének is lehetne olyan mérési sablonja, amely belső ügyfél által észlelt minőséget méri. A belső ügyfél is rendelkezik a szolgáltatás minőségének értékelése képességével, a belső ügyfél is tarthatja a kapott belső szolgáltatást ideális minőségűek vagy teljesen elfogadhatatlannak. De mivel a SERVQUAL modell fogalmai, kérdőívének kérdései a külső ügyfelek megelégedettségével foglalkoznak, a belső ügyfél megelégedettségére először is ki kell dolgozni a fogalmakat, és létre kell hozni egy kérdőívet.

A fogalmak számbavételéhez és meghatározásához első körben a belső szolgáltatások érintettjeivel (belső ügyfél munkavállalókkal, belső ügyfelek számára nyújtott belső szolgáltató munkavállalókkal, munkáltatókkal) kell mélyinterjúkat készíteni. Az interjúk kérdéseit az addig rendelkezésre álló, szolgáltatás menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomból lehet először megfogalmazni. Az interjúk kvalitatív elemzésének eredményei (illetve az eddigi módszertani, elméleti szakirodalom belső ügyféllel foglalkozó megállapításai) lehetnek azok a szempontok, amelyek alapján a kérdőív összeállítható. A kérdőíves felmérés pilot keretében lehet elvégezni, és első eredményeinek elemzését vissza kell csatolni a korábbi definíciók ellenőrzésébe, a kérdőíve kérdéseinek pontosításába.

Véleményem szerint ehhez a SERVQUAL modellt lehet kiindulásként alkalmazni.

Ahhoz, hogy a munkáltató érdekeltté váljon a belső ügyfél belső szolgáltatások iránti elégedettségének megismerésében, az alapján a belső szolgáltatások fejlesztésében, egyrészt meg kell győződni a belső ügyfélnek nyújtott belső szolgáltatások várható hatásával a vállalat fejlődésére, és a beavatkozások módszereivel is.

A legtöbb munkáltatói, még ha tisztában is van a belső ügyfél és a belső szolgáltatások fontosságával, mégis a belső szolgáltatásokba fektetett pénzügyi erőforrások megtérülését, a belső szolgáltatásokat igény vevő belső ügyfél bevételhez való hozzájárulását akarja minél pontosabban megismerni.

Az üzleti szektorban bevált költséghatékonyságot mérő módszerek áttekintése után az alábbi három módszert adaptálását tartom jónak a belső szolgáltatások költséghatékonyságánakérésére:

- Belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return, IRR)
- Nettó jelenérték (Net Present Value, NPV)
- Humán tőke elemzés

13.1. Javaslataim gyakorlati elemei

Kiindulási alaptétel: a belső ügyfél közvetlenül, a számára nyújtott belső szolgáltatások közvetve befolyásolják a szolgáltató vállalat eredményességét a külső ügyfél, visszatérő vevő, elégedettségé révén.

Célok:

- elsődleges a belső ügyfél elégedettség javítása, a belső szolgáltatások minőségének növelése.
- másodlagos az elsőleges cél eléréshez szükséges döntéselőkészítés döntéstámogató módszereinek kidolgozása, eredményeinek adaptálása

A cél elérésének technikái:

- a belső szolgáltatások számbavétele, definiálása, specifikálása
- a belső szolgáltatások operacionálizálásához szükséges kvalitatív kutatás (interjúk) elvégzése, eredményei elemzése

- a belső szolgáltatások minőségirányításához szükséges kvantitatív kutatás (kérdőíves felmérés elvégzése, eredményei elemzése)

Javasolt a technikákat pilot jelleggel alkalmazni, és az elemzésük eredményeit visszacsatolni a belső szolgáltatások minőségmérési módszertanába.

A technikák elvégzése után a teljes döntéstámogatás megkívánja még a költséghatékonyság számításokat is. Ennek két eleme van:

- a kiválasztott költséghatékonysági módszerrel a vállalat eddigi belső szolgáltatásainak elemzése
- a kiválasztott költséghatékonysági módszertan felhasználásával az empirikus felmérés eredményeire támaszkodva becslésen alapuló költséghatékonysági előrejelzési terv összeállítása

A fenti empirikus kutatásokat saját vállalatomnál tervezem elvégezni, azzal a két előfeltevéssel, hogy:

- meg kell adni a vállalatspecifikus szolgáltatások körét (amit egy nagyobb halmazból kell kiválogatni)
- a vállalat mérete (pl. eredménye) befolyásolja azt, hogy egyáltalán érdemes tervezés szintjén is, döntéselőkészítés céljából foglalkozni a belső ügyfél, belső szolgáltatások megtérülésével

Végezetül az a meglátásom, hogy a belső ügyfél, a belső ügyfeleknek nyújtott belső szolgáltatások mérhetően hozzájárulnak a vállalat eredményességéhez, azért számítanak a döntéstámogatásban, azért kell mérhetővé tenni a döntéselőkészítésben. Mivel a belső ügyfél/belső szolgáltatások hatásai állandóak (nem e hatásuk mértéke!), azért érdemes egy a vállalat méreteire szabott korszerű döntéstámogatási eszközrendszer BI platformot (BI = Business Intelligence üzleti intelligencia) létrehozni.

13.2. Az üzleti intelligencia a szolgáltatás menedzsmentben

Manapság egyre nagyobb értéket képvisel, hogy egy vállalat egy projekt komplex jelenségeit gyorsan értelmezze, illetve egy kontroller a szakmai információkat érthetően és tömören adja tovább úgy, hogy közben szelektálja az információkat fontosságuk, újdonságuk alapján. Egy kontroller a mindennapos munkája során számos ilyen jelenséggel találkozik és az adatok fogyasztható, könnyen értelmezhető formába hozásával telik a munkaidejének egy jelentős része. Jelenleg évente a világban 16,3 zettabájt (16,3 billió gigabájt, naponta 45 milliárd gigabájt) adat keletkezik, becslések szerint 2025-re ez a szám 163 zettabájtnyi (azaz 10-szer annyi) adatot fog jelenteni. Ebből is látszik, hogy egy vállalat adatokkal való leterheltsége nem fog csökkenni, egyre fontosabb lesz, hogy a növekvő adatmennyiséget továbbra is kézben tudja tartani. (Bertold, 2017)

Az üzleti intelligencia (BI = Business Intelligence vagy ABI = Analytic Business Intelligence) még jelenleg is nagy körültekintést és komoly felkészülést igénylő szakterület, A BI bevezetése komoly kihívást jelent egy vállalat menedzsmentjének. Bár egyre több vállalatnál használják, de csak kevés helyen látják át a valódi hasznosságát, nem különben a működtetésének feltételeit. Az üzleti intelligenciához kapcsolódó szoftverek, eszközök (BI platformok) mára rendkívül népszerűvé váltak világszerte és a vállalatok igénye az BI/ABI platformok iránt évről évre exponenciálisan növekszik. (InsightWhale team, 2019)

A mai BI-platformok folyamatosan bővülnek, és lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy önállóan egyre kevesebb kódolást igénylő munkafolyamatot és alkalmazásokat állítsanak össze. Egy vállalat számára egy BI platform kiválasztásában kulcsfontosságú tényezők közé tartozik a felhő-ökoszisztémák és a digitális munkahelyi eszközökkel összehangolása. (Krontz, et al., 2022)

Az üzleti szektorban egyre inkább előtérbe kerül, hogy a felsővezetőknek szóló döntéselőkészítő anyagok gyorsan átláthatóak, könnyen értelmezhetőek legyenek, valamint a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával készüljenek el. Az első két feltételhez elengedhetetlen egy jól működő beszámolási rendszer. Azonban ahhoz, hogy a harmadik feltétel is teljesüljön, azaz hogy egy beszámoló hatékonyan, minimális erőforrással álljon elő, már szükség van önkiszolgáló jellegű megoldásokra. (Bertold, 2017)

14. Felhasznált irodalom

1. Angyal Ádám (1999): A vezetés mesterfogásai, Kossuth Kiadó, Budapest
2. Balázs Bertold (2017): Önkiszolgáló üzleti intelligencia alkalmazások 2017. In: <https://www.controllingportal.hu/onkiszolgalo-uzleti-intelligencia-alkalmazasok/> (letöltés dátuma: 2023.01.21)
3. Becser Norbert (2008) Szolgáltatásminőség modellek. 89. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. p. 29
4. Becser Norbert (2005): A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel. 63. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. p. 31
5. Becser Norbert és Zoltayné Paprika Zita (2004): Döntéstámogató modell a szolgáltatásminőség fejlesztéséhez – SQI-Dss – egy új megközelítés. In: Vezetéstudomány. (35): 6. pp. 22-29.
6. Bernd, S. (1995). Internal services: Classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, (6)2, 62–78;
7. Boon, Corine, Den Hartog, Deanne N, Lepak, David P (2019).: A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, IN: Journal of Management. (6):pp. 2498-2534.
8. Brealey-Myers (1998): Modern vállalati pénzügyek, PANEM-McGraw-Hill, Budapest
9. Csányi Tamás – Dolgos Olga – Wimmer Ágnes (1997): Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és hatékonyság a magyar vállalati gyakorlatban (Költséggazdálkodás alprojekt zárótanulmánya), In: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/267/01/Z27_Cs%C3%A1nyi_Dolgos_Wimmer.pdf letöltés dátuma: 2023. 04. 11.
10. Demeter, Krisztina és Gelei, Andrea (2002) *Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből*. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 33 (2). pp. 2-14.
11. Fogg, B. J. (2009. 01 05). Behavior Model. Letöltés dátuma: 2023. 03 28, forrás: <https://behaviormodel.org/>; <https://behaviormodel.org/>
12. Grönroos, C. (1990): Service Management And Marketing, Managing The Moments Of Truth (In Service Competition), Lexington Books

13. Heidrich Balázs (2006): Szolgáltatás menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting, p. 205
14. InsightWhale team (2019): What is Business Intelligence? BI Definition, Systems & Tools. In: <https://insightwhale.com/what-is-business-intelligence-bi-definition-systems-tools/> (letöltés dátuma: 2023.01.21)
15. Iványi Attila Szilárd, – Hoffer Ilona (2001): A vállalkozások innovációs módszertana, Budapest
16. Jun, M. – Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, (21)2, 205–223.
17. Kovácsy Zsombor – Orbán Krisztián (2005): A jogi szabályozás hatásvizsgálata, Dialóg Campus, Budapest-Pécs
18. Kronz, Austin, Kurt Schlegel, Julian Sun, David Pidsley, Anirudh Ganeshan (2022): Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. 2022. In: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-292LEME3&ct=220209&st=sb> (letöltés dátuma: 2023.01.21)
19. Lin, W.-B. (2007). An empirical of service quality model from the viewpoint of management.
20. *Expert Systems with Applications*, 32, 364–375.
21. Marshall, G. W. – Baker, J. – Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (13)4/5, 381–392
22. Normann, R. (1993): Service Management, Strategy And Leadership (In Service Business), John Wiley & Sons, 2nd ed.
23. Orbánhegyi Béla Zsolt (2020): *A belsőügyfél-koncepció megvalósulása egy hazai kkv-nál*. In: *Prosperitas*, 7 (2). pp. 49-65. (Orbánhegyi 2020:49-65)
24. Pálya Szileszter (2022): Karrier- és munkahelyváltás: Most vagy soha? In: *Új Munkügyi Szemle* (3): 4. pp. 87-95.
25. Quinn, J. B.- Gagnon, C. E. (1986): Will Services Follow Manufacturing In Decline?, *Harvard Business Review*, November-December
26. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
27. Sasser, E. W.- Olsen, P. R.- Wyckoff, D. D. (1978): *Management of Service Operations*, Allyn&Bacon

28. Schmenner, R. W. (1986): How Can Service Business Survive and Prosper?, Sloan Management Review, Spring
29. Schmenner, R. W. (1995): Service Operations Management, Prentice Hall
30. Seitz, G. (2000): Hotelmenedzsment, Springer
31. Seligman, M. E., & Beagley, G. (1975). Learned helplessness in the rat. Journal of Comparative and Physiological Psychology, 88(2), 534–541.
32. Szalay Zsigmond Gábor (2007): A menedzsment információs rendszerek költség-haszon elemzése, In: http://www.gtk.szie.hu/upload_files/20071020090817_SzalayZsG_aloadas_05.doc
[letöltés dátuma: 2023. 04. 11.](#)
33. Veres, Z. (1998): Szolgáltatás marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
34. Zeitheml, V. A. -A. Parasuraman, A. - Berry, L. L. (1990): Delivering Quality Service. The Free Press, New York

15. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: a termelés- és a szolgáltatásmenedzsment alapelveinek összehasonlítása
2. táblázat: A belső és a külső ügyfelek közötti hasonlóságok és eltérések
3. táblázat: A szolgáltatási folyamat mátrixa
4. táblázat: Az előző 2. ábra kibontása
5. táblázat: A menedzsment alapelvek
6. táblázat: A szolgáltatásminőség tíz dimenziója
7. táblázat: A SERVQUAL modell szolgáltatásminőség öt dimenziója
8. táblázat: A belső és a külső ügyfelek közötti hasonlóságok és eltérések – összefoglaló táblázat
9. táblázat: KPI: működés és mutatók kapcsolatai
10. táblázat: A költség-haszon-elemzéseket felépítő tényezők

16. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A szolgáltatás-nyereséglánc modellje
2. ábra: A szolgáltatási folyamat menedzsmentjének sajátosságai a tevékenységmenedzsment szempontjából
3. ábra: A SERVQUAL modell és módszertani alapja