

DEMETER Krisztina

SZOLGÁLTATÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE VÁLLALATI PÉLDÁK ALAPJÁN

A szolgáltatások ma már a magyar gazdaság jövedelmének kétharmadát állítják elő. Ezért e szektor versenyképességi jellemzőinek megismerése és fejlődési tendenciáinak feltárása elengedhetetlen feladat a versenyképességet kutatók számára. E cikk első része (Demeter, 2009, *Vezetéstudomány*, 2. sz.) kérdőívek felhasználásával vizsgálta a szolgáltató vállalatok működését, összehasonlítva őket a termelő szektor vállalataival is. Ez a második rész öt nagy szolgáltató vállalatnál készített interjú segítségével elemzi a cégek működési jellemzőit, és ezek ismeretében próbál következtetéseket levonni a teljes szolgáltatási ágazatra. Az eredmények azt sugallják, hogy a valódi verseny a szolgáltató szektorban is megkezdődött, ami várhatóan a szolgáltatási színvonal növekedéséhez vezet a nem túl távoli jövőben.*

Kulcsszavak: szolgáltatások, versenyképesség, nyereséglánc

A világban zajló tendenciákat figyelve nem lehet nem észrevenni a szolgáltató szektor előretörését. Egyrészt a GDP-ből való közvetlen részesedése is egyre magasabb a fejlett országokban (Magyarországon 66,3% volt 2003-ban¹), másrészt a termelő vállalatoknál közvetlenül, másodlagos tevékenységként megjelenő szolgáltatások szerepe is dinamikusan nő. Ezért a szolgáltató vállalatok működése, az itt alkalmazott módszerek, eszközök, összességében a szolgáltató szektor fejlettsége nagymértékben befolyásolja az egyes nemzetgazdaságok erőforrás-felhasználásának szintjét és hatékonyságát.

A szolgáltatásnyújtás módjának elemzését a szakma a tevékenységmenedzsment (*operations management*) hatáskörébe utalja. A tevékenységmenedzsmenten belül azonban mind a mai napig csak szórványosan találhatóak a szolgáltatások működésével kapcsolatos írások, tanulmányok, könyvek.² Ráadásul sokszor ezek is beleesnek abba a hibába, hogy a termelés szemszögéből vizsgálják a szolgáltatásokat, csupán az ott talált működési elveket, koncepciókat adaptálva a szolgáltatásokra. (Ez persze nem feltétlenül hiba, hiszen miért ne használjuk fel azt, amit máshol már kitaláltak.)

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja a '90-es évek közepe óta rendszer-

esen vizsgálja a magyar gazdaság versenyképességét elsősorban vállalati nézőpontból. A központ által szervezett versenyképesség-kutatás harmadik, 2004-ben lezajlott fordulója – a korábbi fordulókhöz hasonlóan – rengeteg kérdésről gyűjtötte be a vállalati felsővezetők véleményét. A kérdőív első ízben tartalmazott olyan kérdéseket, amelyek kifejezetten a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos vállalati működésre és prioritásokra kérdeztek rá. A kérdésekre beérkezett válaszok elemzése képezte e cikk első részének alapját (Demeter, 2009). Az első rész összefoglaló megállapításai a következők voltak:

1. Megéri a szolgáltatásminőségre nagyobb hangsúlyt fektetni, mert az valóban nagyobb jövedelmezőséghez vezet. A jól szolgáltató termelők és szolgáltatók mindegyike felismerte már ezt az összefüggést. A gyengébb vállalatok között viszont a termelő vállalatok egyelőre előnyt élveznek e téren szolgáltató társaikhoz képest.
2. Ma Magyarországon még nem feltétlenül éri meg a régi ügyfelekre nagyobb hangsúlyt fektetni. A szolgáltató vállalkozások nagy része – méretgazdaságosságra törekedve, vagy egyszerű rövid távú

haszonmaximalizálási okokból – elsősorban az új ügyfelek szerzésére koncentrálnak, akár azon az áron is, hogy a gyengébb szolgáltatás miatt régi ügyfeleiket elveszítheti.

2. Csak áttételesen, a szolgáltatást nyújtó vállalat „szemüvegén” keresztül vizsgálhattuk meg a szolgáltatásnyújtási folyamat és a vevőknek nyújtott érték (kvázi vevői elégedettség) közötti kapcsolatot. Annyit mindenképpen állíthatunk, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztése pozitív hatást gyakorol a vevői értékre.

A kérdőívzés eredményei alapján, annak érdekében, hogy a pusztán számok mögött a mindennapi példák és gyakorlatok is felsorakozhassanak, készítettünk interjúkat, amelyek összefoglalása és elemzése cikkünk második részének témája.

Összesen öt vállalatot kerestünk meg 2005 októberében és 2006 januárja között. Mivel a kérdőívet kitöltők között egyáltalán nem szerepeltek a pénzügyi szolgáltatások képviselői, és mindenképpen fontosnak tartottuk, hogy e szakma is képviseltesse magát a kutatásban, ezért két interjú alanya ebből a szektorból került ki. A másik három interjúalanyt a kérdőívet megválaszolt cégek szakemberei közül választottuk, lehetőség szerint azt a személyt, aki a kérdőívet korábban kitöltötte, hogy jobban lássuk, mi van a számok mögött. A kiválasztott három vállalat más-más szolgáltatási ágak közül lett teljesítményalapon kiválasztva, hogy a legjobbak gyakorlatába pillanthassunk bele. A szolgáltatási ágak az energiaszolgáltatás, a közszolgáltatás és a kereskedelem voltak.

Az interjúk menetét nagy vonalakban az interjúvázlat határozta meg, amit az 1. melléklet tartalmaz. Természetesen a válaszok függvényében és a korábbi interjúkból tanultva voltak kisebb eltérések az interjúk között, de a kérdések döntő hányadát mindegyik interjúban megválaszolták.

A továbbiakban először bemutatjuk a vállalatok fő piaci és szolgáltatási jellemzőit, ismertetve legfontosabb céljait, ügyfeleikkel és alkalmazottaikkal kapcsolatos gyakorlatokat, szolgáltatásnyújtási folyamataik minőségi, technológiai, hatékonysági vetületeit. E fejezet révén átfogó képet nyerhetünk az egyes vállalatokról, hogy utána a következő fejezetben válaszaikat egymással és a kérdőív eredményeivel összevethessük.

A vállalatok bemutatása

A – Az első pénzügyi szolgáltató

A cég többségi német tulajdonban van, közel ötszáz ezer számlát vezet. Piaci részesedése 50% körül

van. Céljai között – ahogyan a cég ügyvezetője elmondta – eddig a költségek csökkentése és az extenzív növekedés állt. Az idei évtől kezdve azonban egyre nagyobb teret nyitnak az ügyfélkapcsolatoknak, ami abban is megmutatkozik, hogy a cég és az alkalmazottak céljai között már explicit módon megjelennek az ügyfelek megtartására vonatkozó célkitűzések. Mostanában indították útjára a cég hírlevelét is, és erőteljes erőfeszítések folynak az ügyfelek pontos számának és jellemzőinek meghatározására.

A pénzügyi dinamikus növekedést regisztráltak minden szolgáltatási termékénél. A termékek száma folyamatosan bővül. A cég e fejlesztések során igyekszik más pénzügyi szolgáltatókkal közösen nyújtott konstrukciókat kialakítani, méghozzá úgy, hogy a termékek mögötti folyamatokat is egységesítsék, standardizálják. A tevékenységek végrehajtásakor az IT és a folyamat-szemlélet meghatározó, ezek képviselik a jövőbeli fejlesztés irányait is. Ma már minden beérkező dokumentumot digitalizálnak, és léteznek a dokumentum work flow-k. A szolgáltatások színvonalát javító, a folyamatokat fejlesztő és természetesen a hatékonyságot is növelő, párhuzamosan futó projektek száma csaknem eléri a tízet.

A cégnél nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak továbbképzésére és a megfelelő munkahelyi légkör kialakítására. Ennek érdekében például kifejezetten az alkalmazottak részére fejlesztettek ki olyan CD-t, melynek segítségével az alkalmazottak saját képességeiket és készségeiket tudják egyéni tanulás révén fejleszteni. Létezik az ügynököknek tanácsadó szoftver. Vállalati rendezvényeket tartanak a cég iránti lojalitás és az alkalmazottak közötti összetartás növelése érdekében. Az ügyfelek részéről érkező panaszokkal dedikált panaszmenedzser foglalkozik. Jelenleg még nem folyik a cégnél rendszeres szolgáltatási színvonalmérés, de tervezik az eddig szórványos felmérések rendszeresítését.

B – A második pénzügyi szolgáltató

A cég már hosszú ideje a pénzügyi piac szereplője. Piaci részesedése, ügyfélszolgálati hálózata jelentős. Körülbelül 1,5 millió szerződéssel és 1,1 millió ügyféllel rendelkezik, de ez utóbbi számot az A céghez hasonlóan nem ismerik pontosan, ezért egyelőre a célzott marketing is nehézségekbe ütközik. Üzleti munkatársainak száma 2-3 ezer fő között mozog. A piacon dúló egyre erősebb verseny a céget is termékfejlesztésre és működési hatékonyságának növelésére kényszeríti. Az „*ügyfelek megtartása ebben a szektorban alaptétel*” – fogalmazott a cég marketingigazgatója. Több éve ren-

delkezik ISO 9001-es minősítéssel, ami minőség iránti elkötelezettségét mutatja. Alkalmazottainak és ügyfeleinek lojalitását – különösen a legjobbakét – fontosnak tartja. A kiemelt partnereknek és a legjobb üzletkötőknek külön találkozókat szervez. Az alkalmazottakat ösztönzési és jutalmazási programok sarkallják intenzívebb munkára. Ezek a programok már nemcsak az ügyfél szerzésére, hanem „minőségi kritériumként” az ügyfelek megtartására is ösztönöznek.

A fejlesztések irányát nézve az interjúalany megjegyezte, hogy az erőforrások (pl. az IT-rendszer) fejlesztése sokkal könnyebben keresztülverhető egy szervezeten, mint egy folyamat standardizálása. Az erőforrás-fejlesztés jól számszerűsíthető, jól dokumentálható. Ezzel szemben a folyamatfejlesztés már a munkaerő felvételénél kezdődik, és erőteljes oktatási vonzata van. Ez utóbbi viszont sokkal kockázatosabb befektetés, hiszen hasznosságának kimutatása jóval nehezebb. Persze ettől függetlenül folyik továbbképzés a cégnél, az ügyfélszolgálati munkatársak magatartásának, szemléletének megváltoztatására például nagy hangsúlyt helyeznek. A cég üzleti munkatársai körében több éve működik egy karrierrendszer.

A folyamatok átalakítása a centralizálás és a standardizálás jegyében zajlik. Ennek keretében átalakították a szervezetet, mérési pontokat határoznak meg, és teljesen digitalizált ügykövető rendszert alakítanak ki. Egységes adatbázis kialakítására törekednek, ami az ügyfélszolgálati munkát is egyszerűsíti. Az interjúalany jelenleg az IT-t nevezte szűk keresztmetszetnek. A működési hatékonyság növelése érdekében projektek indultak, pl. az adatrögzítési munka megkönnyítésére, illetve olyan belső adatbázis kialakítására, amely a munkatársaknak könnyen elérhetővé tenné a változó jogszabályok erdejében való eligazodást.

C – A közszolgáltató

A cég hulladékkezeléssel – begyűjtéssel, szelektálással, feldolgozással, értékesítéssel – foglalkozik. Német tulajdonban van, Magyarországon már csaknem 15 éve van jelen. A cég árbevétele és foglalkoztatottainak száma megalakulása óta töretlenül növekszik. Jelenleg 500 fő körül alakul az alkalmazottak száma.

A piacon a szolgáltatási igazgató meglátása szerint a verseny elsősorban áralapon folyik. Ők mégis megpróbálnak – és úgy tűnik, sikeresen – rugalmassággal és minőséggel, teljesítményalapú számlázással, hosszú távú partnerkapcsolatok kialakításával versenyre kelni. Már évek óta működik az ISO-rendszer a cégnél, ami megköveteli a rendszeres vevői elégedettség mérését. Ezt nemcsak az ISO miatt teszik meg, de tisztában vannak ennek fontosságával is, és komoly figyelmet fordít-

tanak az eredmények kiértékelésére, az orvosló lépések megtételére. A lakossági fogyasztókat is folyamatosan tájékoztatják az aktualitásokról hírlevelükben.

A lakossági ügyfélszolgálatot sikerült megoldaniuk, eleinte voltak nehézségeik, amíg az önkormányzatokkal nem sikerült megegyezniük. Minden panaszra egy héten belül reagálnak. Az ügyfélszolgálatos figyel a visszatérő problémákra, hogy általános megoldást találjanak. Kiértékelik a panaszokat. A lakossági bejelentések nyomán történt már járatátszervezés. A cég, amennyiben a munkavégzést kívülről álló probléma gátolja, jelzi az önkormányzatok felé (pl. utcanevtáblák, házszámok hiánya, járhatatlan utak).

Az alkalmazottak megtartása az ágazatban jellemző nagyarányú feketemunka miatt nagyon nehéz. A fizikai dolgozókat igyekeznek jól megfizetni, meglátásuk szerint ez az egyetlen mód megtartásukra. Az adminisztratív munkatársaknak szerveznek csapatösszetartó találkozókat is.

Jelentős IT-fejlesztés küszöbén állnak. Mivel a cég már elérte azt a méretet, amelyet nem lehet Excel táblák segítségével irányítani, ezért integrált szoftvert vezetnek be. Ugyancsak tervezik egy komolyabb fuvarszervező szoftver beszerzését, és minden járművet GPS-szel szerelnek fel. A számlák és fuvarlevelek feldolgozását digitalizálják.

A termékfejlesztésben nem látnak sok lehetőséget. Bár alternatívák felkínálásában jobbak, mint a versenytársak, a szerződés kötést követően már nincs hova fejleszteni.

Az EU-hoz való csatlakozásnak az előnyeit élvezik. Könnyebb lett a hulladékokkal való kereskedelem, ami lazít a hazai kis háttérparból származó gondokon.

D – A kereskedő

A cég gyógyszer-nagykereskedő. Magyar többségi tulajdonban van, alkalmazottainak száma meghaladja a 900 főt. A logisztikai igazgató véleménye szerint nincs két gyógyszer-nagykereskedő, aki pontosan ugyanazzal a profillal rendelkezne. Ők erősek a kórházak kiszolgálásában, és ugyancsak jelentős részesedéssel bírnak a gyógyszerértárolókban való értékesítésben.

Az ügyfelek elégedettsége ezen a piacon azért is elengedhetetlen, mert egy elégedetlen gyógyszerértároló nem lehet másikkal helyettesíteni. Ők gyakorlatilag mind a 2000 gyógyszerértárolóval kapcsolatban állnak. Felismerték a minőség és a megbízhatóság fontosságát, és ezt igyekeznek elfogadható árszínvonalal kombinálni. Pontosán szállítanak (mennyiségben, minőségben, időben), és a legkisebb megrendeléseket is kielégítik. A vevők elvárásait maximálisan figyelembe veszik. Ma már – természetesen kellő biztonsági intézkedések

mellett – a gyógyszertárak akár vissza is küldhetik a túlrendelt mennyiségeket. A vevőcentrikus gondolkodásmódnak köszönhetően piaci részesedésüket sikerült olyan mértékben növelni, hogy a cég jövedelmezőségét ma már elsősorban méretgazdaságosságának köszönheti.

A megbízhatóságot a gyógyszergyárakkal kialakított jó kapcsolatok is segítik. A cég vevőkiszolgálását korszerű, magas fokon automatizált logisztikai rendszer támogatja. Korábban próbáltak tudományos módszerekkel, külső cég segítségével vevői elégedettséget mérni. Ma már ezt nem teszik, mert nem jön be több információ, mint a vevőlátogatók visszajelzéseiből. Az egyik legjobb visszajelzésnek azt tartja a logisztikai igazgató, hogy a gyógyszerár tulajdonosoknak szervezett rendezvényekre a meghívottak legnagyobb része eljön.

Az alkalmazottak jól megbecsültek. Fizetésük az iparágban átlag feletti, ezért gyakorlatilag nincs mobilitás. A munkahelyi légkör nyugodt, a vezetők sem túlhajszoltak. Nagy, egész cégre kiterjedő rendezvények már nincsenek, sikeres sportrendezvényeiket be kellett szüntetniük a magas adók miatt, helyi spontán szervezkedések viszont vannak. Jelentős továbbképzések nincsenek, de aki tanulni akar, annak segítséget nyújtanak.

Az IT nélkül „meghalnának”, bár a részfolyamatok fejlesztésének az integrált informatikai rendszer sokszor gátat szab, nehéz rajta a változásokat átvezetni. Az új logisztikai központ elindításakor fél évet vett igénybe a rendszer átállítása.

Az ISO-rendszer most van bevezetés alatt, bizonyos közbeszerzési pályázatoknál a papírra szükség van. A cég nélküle is jól működik.

Az EU hatása vegyes. A beszerzés többnyire könnyebbé vált, de vannak országok, amelyek nem EU-tagok (pl. Svájc), onnan bonyolultabb ma a termékek beszerzése.

E – Az energiaszolgáltató

A cég német tulajdonban van. Ügyfeleinek száma több millió. Az elmúlt években jelentős beruházásokat hajtott végre és több akvizíciója is volt. A legnagyobb kihívás a közüzemi szolgáltatási igazgató szerint ma a piaci liberalizációra való felkészülés. Az addigi rövid időben már nem engedhetik meg maguknak a hibákat, mert az ügyfél emlékezni fog, és az első lehetséges pillanatban válthat, bár nem számítanak tömeges elvándorlásra. A lakossági árakat és a kiszolgálási színvonalat ma még az energiahivatal szabályozza, és ezt egy szolgáltatóknak sem célja nagyon felülmúlni, hiszen az pénzbe kerül.

A liberalizáció egy korlátozott vevőkörnél már 2-3 évvel ezelőtt lezajlott, a nagyfogyasztók már ma is választhatnak. Észlelhető, hogy az ottani versenypiacon a szolgáltatási színvonal (például a call centerek reagálási sebessége, cégekhez rendelt ügyfélmenedzser) jobb, mint a lakossági ügyfeleknél.

Az energiaszektorban mindig élt egyfajta ügyfélközpontúság. A külföldi befektetők megérkezésével azonban a személyes ügyfélszolgálatot fokozatosan felváltotta a telefonos, illetve az elektronikus kapcsolat, ami – főleg a keleti országokban – mind a mai napig elégedetlenségek forrása, ugyanakkor az ügyfélszolgálat költségeit jelentősen csökkentette. A váltás időszakában óriási panaszáradat érkezett az ügyfélszolgálatokra, de ezzel sikerült megbirkózni. Mára kialakítottak egy szervezetek feletti panaszirodát, ami fellebbviteli fórumként működik: csak azok a panaszok kerülnek oda, amelyeket az ügyfélszolgálat nem tudott kezelni. A panasziroda minden ügyet alaposan kivizsgál, és megkeresi az esetleges hibák okát. Feladata az is, hogy a folyamatok elemzésével és átalakításával (illetve az erre vonatkozó javaslattal) a további hibák előfordulási lehetőségét kiküszöbölje. Mindkét piaci szegmensben évek óta zajlik rendszeres ügyfél-elégedettség-mérés.

Az EU-csatlakozás révén felerősödött a regionális együttműködés a cég leányvállalatai között. Olyan feladatokat próbálnak regionális szinten megoldani, amelyek nem ütköznek nyelvi korlátokba, viszont a hatékonyságot jelentősen megnövelik. Igyekeznek a szolgáltatási színvonalat is regionális szinten standardizálni.

A fejlesztések nemcsak a hálózat bővítésében és korszerűsítésében merültek ki. 2004-ben bevezették az energiaszolgáltatóknál használatos integrált számítógépes rendszert, új ügyfélszolgálati rendszert alakítottak ki és megszerezték az ISO-9001-es minősítést. Az integrált rendszerek rákényszerítették a céget a folyamatokban való gondolkodásra, ma a work flow-k „gyártása” jelenti a legfontosabb feladatot.

Az alkalmazottakat megbecsüli a cég. A fizetések jók. Sok a szociális juttatás, a továbbképzés. Rengeteg rendezvény van, rendszeresen mérik az alkalmazottak elégedettségét.

A vállalatok összevetése

A vállalatok összevetését döntően az interjúkérdésekre támaszkodva végezzük el. Foglalkozunk az alkalmazotti/ügyfél-elégedettség és a versenyképesség összefüggéseivel, az IT, a folyamatok és a minőség szerepével, a piaci verseny változásának hatásaival és az EU-csatlakozás nyújtotta lehetőségekkel.

A bemutatott vállalatok mindegyike a nagyvállalati kategóriába tartozik. Jelentős vevőállománnyal rendelkeznek. Az öt szolgáltatóból négy egyéni fogyasztókat (is) kiszolgál, mindössze egy rendelkezik csak intézményi partnerekkel. A legfontosabb jellemzőket az 1. táblázat foglalja össze.

cégnek.⁴ A lánc további fontos eleme, hogy a vevők lojalitását csak hűséges alkalmazottakkal lehet elérni, akik tapasztalatuk révén gyorsan, szakértelemmel képesek az ügyfeleket kiszolgálni. Gyorsaságuk nem csak az ügyfelek elégedettségét, és ezzel az árbevétel növelését, de a költségekre is kedvező hatást gyakorol.

1. táblázat

A bemutatott vállalatok és interjúalanyok néhány fő jellemzője

	A	B	C	D	E
Interjúalany pozíciója	ügyvezető	marketingigazgató	szolgáltatási igazgató	logisztikai igazgató	közüzemi szolgáltatási igazgató
Tulajdonos származása	német	tőzsdei cég	német	magyar	német
Alkalmazottak száma	200 + ca. 900 tanácsadó	>3000	500	900	Na.*
Ügyfelek száma	Kb. 500 000	>1 000 000	Na.*	> 2000	> 3 000 000
IT integrált	nem	folyamatban	folyamatban	igen	igen
ISO	nem	igen	igen	folyamatban	igen
Vevők megtartásának eszközei	hírlevél, értékesítők díjazása, vállalati cél, szórványos elégedettségmérés	értékesítők díjazása, elégedettségmérés	vevők rendszeres látogatása, kommunikáció, kiszolgálási színvonal	hírlevél, szakmai kiadványok, magas kiszolgálási színvonal, a vevőnek mindig igaza van, rendezvények a legjobb vevőknek, professzionális vevőlátogatói hálózat	elégedettségmérés, nagy vevőknek ügyfélmenedzser, lakossági piac hatósági szabályozás alatt
Munkatársak megtartásának eszközei	önfejlesztő CD, rendezvények, cafetéria	továbbképzés, legjobbaknak rendezvények, karrier-rendszer	fizikaiaknak természetbeni juttatások, adminisztratív dolgozóknak összejövetelek	vonzó fizetés, nyugodt légkör, spontán helyi rendezvények, továbbtanulási lehetőség	továbbképzés, szociális juttatások, rendezvények, alkalmazotti elégedettségmérés

* Na.: nincs adat

Mint már említettük, az öt cégből hármat a kérdőívben felmutatott teljesítménye alapján választottunk ki. Az 1. táblázat és a cégek leírása is jól mutatja, hogy ezek a vállalatok (és ebbe A és B vállalat is beletartozik) a jobbak közé tartoznak. Alátámasztja ezt az állítást, hogy mindegyik vizsgált cég felismerte a **vevő és a munkatársak megtartásának jelentőségét**, és aktívan is tesznek azért, hogy a megtartás sikeres legyen.³ Márpedig a szolgáltatások nyereséglánc-konceptiója alapján (Heskett et al., 1994) egy szolgáltatás sikerességének biztosítéka, hogy lojális ügyfelekre tegyen szert, hiszen a visszatérő vevőket már nem kell költséges akciókkal magunkhoz csábítani, sőt pozitív szájreklám segítségével további vevőket szereznek a

A cikk első részében már utaltunk rá, hogy a **nyereséglánc** működésének vannak feltételei. Silvestro (2002) mutatott rá arra, hogy nagy bevásárlóközpontokban nem érvényesek a nyereséglánc korábban általánosan elfogadott összefüggései, mert a profit fő hajtóereje nem az alkalmazottak hozzáállásában és képességeiben, hanem a beszállítói árakban lakozik. Silvestro szerint (i. m. 44. old.) az alkalmazotti elégedettség, a vevői lojalitás, a szolgáltatás termelékenység és a profitabilitás közötti összefüggést a következő tényezők befolyásolják:

- A vevők és a személyzet közötti kapcsolat szintje (erősebb kapcsolat támogatja a nyereséglánc-konceptió érvényesülését).

- A technológiai helyettesíthetőség lehetőségei (gyengébb helyettesíthetőség támogat).
- A személyzet/vevő kapcsolat jelentősége a vevői érték kialakulásában (nagyobb jelentőség támogat).
- A szolgáltatás működésének költségstruktúrája (nagyobb személyzeti és kisebb anyagköltség támogat).

Bármely vizsgált szolgáltató szervezetünket nézzük, látható, hogy többnyire a klasszikus szolgáltatás jellemzőit viselik magukon. Mindegyik cég erősen támaszkodik alkalmazottai ügyfélkapcsolati képességeire: *A* és *B* cégnél ügyfélszolgálat és ügynöki rendszer gondoskodik az ügyfelek szerzéséről és megtartásáról; pénzügyi szolgáltatást nyújtanak, melynek anyagszükséglete minimális, fő költségtényezője a személyi költség; a technológiai helyettesíthetőség korlátozott, bár az ügynököt támogató szoftverek jelentősen csökkenthetik az ügynökök betanulási időszükségletét. *C* vállalat intézményi vevőkkel tárgyal, ahol szintén jelentős szerepe van a személyzet felkészültségének; a hulladékszállítás költsége viszont valószínűleg jelentősebb tétel a költségek között, nem elhanyagolható viszont a szállítást végző alkalmazottak viselkedése, hozzáállása sem, a panaszok számát, a végső fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás vevői értékét valószínűleg befolyásolja. *D* vállalat körülményei hasonlítanak *C*-re, viszont itt közvetlenül a szerződő vevő a végső felhasználó is, közvetlenebb a visszacsatolás. Végül *E* vállalatnak is oda kell figyelnie az ügyfelekkel való személyes, telefonos kapcsolattartásra, ha ügyfeleit meg akarja tartani. Mégis talán legkevésbé az energiaszolgáltatónál (*E*) állnak fenn a nyereséglánc feltételei, hiszen a lakossági ügyfelek döntően csak reklamáció esetén találkoznak a szolgáltatóval, az energiaszolgáltatás technológiai alapon működik, és a költségstruktúrában is valószínűleg az energiaellátás költségei képviselik a nagyobb tételt. Ez lehet az oka annak, hogy leginkább az energiaszolgáltatóra jellemző a vevőktől való „tartózkodás”, illetve távolodási szándék. Ugyanakkor a nagyfogyasztókra az energiaszolgáltató is figyel, egy nagyobb volumenű szerződés kiesése már jelentős károkat okozhat.

Könnyen elképzelhető, hogy a vizsgált vállalatok méretéből adódik az **IT integráltságára** törekvés. A vállalatméret döntő tényező az integrált vállalatirányítási rendszer kialakításában. Egy bizonyos méret fölött óriási pluszenergiát igényel, és rendkívül sok hibázással jár egy működő, de nem integrált vállalatirányítási rendszer fenntartása. Ezt állította az 500 fős méretet elérő *C* cég képviselője is, és bár a pénzügyi szolgáltatóknál (*A* és *B* vállalat) az integráltság még csak kialakulóban van, jelentőségét már felismerték: *B*

cég képviselője egyenesen az IT-t tartotta szűk keresztmetszetnek. Szinte mindegyik vállalatnál, ahol call center működik (*A*, *B*, *E*), említették azt a problémát, hogy a munkatársaknak egyszerre több adatbázisból kell dolgozniuk, ami lassítja az ügyfélszolgálatot, és ezzel csökkenti a hatékonyságot.

A méret azonban nem az egyetlen tényező, amely az IT jelentőségét a vizsgált vállalatoknál növeli. Sokkal fontosabb szempont, és ez érvényes mérettől függetlenül sok szolgáltató vállalatra, hogy az információtechnológia nemcsak a valós folyamatok információs lekövetésére, illetve kiszolgálására használható, hanem a vállalatok stratégiai versenyelőnyévé alakítható (Wisemann, 1988). Különösen igaz ez azokra a vállalatokra, amelyek fő tevékenysége maga az információszolgáltatás, mint amilyen vállalataink közül az *A* és *B* pénzügyi szolgáltató. Az IT kapcsán például *B* vállalat interjúalánya elmondta: „(ha panaszt orvosolnak) ...*esetleg még el tudnak engedni egy-két havi díjat, vagy belső elszámoló árakkal adhatnak kedvezményt. Kézpénzt visszafizetni viszont nem tudnak, vagy későbbi levásárlási kedvezményt nyújtani, mert ezt a könyvelés nem tudja lekezelni. Aki ezt meg tudja oldani a könyvelési rendszerében, az ezen a téren versenyelőnyt szerezhet.*” Mivel egy nemrég megjelent tanulmány szerint az USA-ban az összes vállalat (állami szektor nélkül) által megtermelt GDP 53%-a az információszolgáltató szektorból (pl. telekommunikáció, távközlés, pénzügyi szolgáltatások, oktatás, professzionális szolgáltatások) származik (Karkarmar and Apte, 2007), ezért az IT szolgáltatási szektorban játszott szerepe felbecsülhetetlen.

A minőség biztosítása és javítása érdekében sokat tesznek a szervezetek. *C* vállalat például kifejezetten szembe megy az árral, amikor az árközpontú versenytársakkal szemben a minőségre és a megbízhatóságra helyezi a hangsúlyt. Ugyancsak a minőség központi szerepét mutatja a *D* vállalat hozzáállása, ők is tudatosan törekednek a kiszolgálás minőségi paramétereinek javításával felülmúlni versenytársaikat. *E* vállalat is hangsúlyozza ügyfélközpontságának hagyományait, bár pontos határokat szab a költség és minőség átváltására, azaz nem akar mindenáron minőséget javítani, legalábbis a lakossági szegmensben nem. *A* és *B* vállalatnál kevésbé domborodik ki a minőség szerepe, bár természetesen el nem hanyagolják. Érdemes e téma kapcsán észrevenni, hogy mintha kapcsolat lenne a fogyasztók jellege és száma, valamint a minőségközpontúság között. Az intézményi fogyasztókkal rendelkező cégek (*C*, *D* és részben *E*) erősebben apellálnak vevőik minőségi elvárásaira, mint a tömegigényeket kielégítő cégek (*A*, *B* és részben *E*). Ez utóbbiaknál a működési

hatékonyság és a standardizáció, a work flow-k kialakítása nagyobb súllyal esik latba. Ezek a törekvések egyrészt adódhatnak az igények tömegszerűségéből is, de adódhatnak abból is, hogy a végső fogyasztók árérzékenysége nagyobb, mint az ipari fogyasztóké, akik viszont a minőségnek adnak nagyobb prioritást. Ezzel a kérdéssel a jövőben külön kutatás keretében még érdemes foglalkozni.

A **folymatorientáltság** az ISO rendszer használatával feltétlenül jelentkezik, hiszen az ISO-nak alapfeltétele a folyamatok feltárása, rögzítése és az esetleges változások átvezetése. Jelentősége *A*, *C* és *E* vállalatnál explicit módon is felmerült. *C* vállalatnál már működni látszanak a dolgok, csak apró javításokat igényelnek a folyamatok. Igyekeznek az ISO-rendszer merevségét azzal oldani, hogy csak akkor végeznek dokumentált problémafeltárást, ha a probléma többször felmerül. Ennél a cégnél egyébként kifejezetten pozitív fejlemény, hogy az integrált rendszer bevezetését megelőzte a folyamatok standardizálása. Nem ez történt *D* vállalat esetében, ahol a folyamatfejlesztést leginkább talán az IT-rendszer akadályozza. *E* vállalatnál a work flow-k kialakításának intenzív korszakát éljük; a hibák okainak feltárására és folyamatszempléletű kiküszöbölésére komoly erőfeszítéseket tesznek. A vállalatnál a dokumentum work flow már ma is létezik.

Az interjúalanyok csaknem mindegyikénél felmerült, hogy a cég intenzív piaci versenyt folytat, illetve erre készül. Egyik interjúalanyunk arra a következtetésre jutott, hogy a **termelő szektor azért lehet előrébb a szolgáltatások terén, mert őket hamarabb elérte a verseny szele.** Ebből a szempontból vizsgálva az interjúkat valóban érezhető ilyen hatás. A pénzügyi szolgáltatóknál (*A* és *B* vállalat) felmerült, hogy amíg ügyfélvesztés ellenére is képes extenzív módon növekedni a cég, addig a szolgáltatás minősége háttérbe szorul. Ilyen szituáció esetén az új ügyfelekből származó árbevétel meghaladja az elégedetlen ügyfelek távozásából származó veszteséget. Ma már azonban intenzívebbé vált a verseny, és mindkét pénzügyi szolgáltató átlépett az extenzív növekedésből az intenzív, ügyfélmegtartásra törekvő szolgáltatások korába. *E* vállalatnál a liberalizációra való felkészülés indukál hasonló lépéseket. Bár még kihasználják területi monopóliumhelyzetüket, és a hatóságilag megkövetelt minimumszintet biztosítják, azért már tesznek lépéseket az ügyfélmegtartás irányába. A piac korlátaival *D* vállalat már korábban is szembesült, ott már ma sincs extenzív növekedésre lehetőség. Egyes területeken intenzív a verseny, máshol könnyebb helyzetben vannak. Ennek ellenére a szolgáltatási színvonalat igyekeznek mindenhol ugyanolyan szinten tartani.

Az EU általánosságban kis hatást gyakorolt a vizsgált vállalatokra. Ez leginkább talán annak köszönhető, hogy mindegyik vállalat alapvetően a magyar piacon dolgozik. A külföldi kapcsolatokkal jöttek csak be változások, például a külföldi tulajdonos révén más szabályozásoknak kell megfelelni (*A* vállalat); az EU nyitással megnövekedtek az értékesítési lehetőségek a hulladékkereskedelemben (*C* vállalat); az EU-tag beszállítókkal a kereskedés egyszerűsödött, a nem EU tagokkal viszont bonyolultabbá vált (*D* vállalat). E vállalatnál a legjelentősebbek a hatások, talán azért, mert ez a cég a leginkább multinacionális a vizsgáltak közül „*Felerősödött a regionális együttműködés a régi Monarchia államai között. ... Beindult az a folyamat, hogy ahol lehet, a folyamatainkat egységesíteni kell regionális szinten (Kelet-Közép-Európa szintjén). Beindult a benchmarkingolás abból a szempontból, hogy ki mit tud a szolgáltatási színvonal területén, egyfajta best practice kialakítás, hogyha valaki azt mondja a régióban, hogy a mi ügyfelünk, akkor mindenhol ugyanazt a színvonalat találja.*”

Az interjúk összevetése a kérdőív-elemzés eredményeivel

A cikk első felében található kérdőív-elemzés fő megállapításaival összevetve az interjúkat, a következőket lehet mondani:

1. Bár a termelő vállalatoknál nem folytattunk interjúkat, a szolgáltatóknál készített interjúkat arra utalnak, hogy a piaci verseny erőssége befolyásolja a szolgáltatások alaptételeinek megtartására való törekvés fokát (szolgáltatásminőség, vevő megtartása, igazság pillanata). Úgy látszik, hogy a termelő szektor hamarabb került az intenzív verseny korszakába, ami talán annak köszönhető, hogy a termékek versenye nem követeli meg egy cég betelepülését adott országba, a verseny már export révén is megteremthető. Ezzel szemben a szolgáltatások nyújtásához be kell települni olyannyira, hogy többnyire a betelepült szolgáltató adott országban lévő leányvállalata csak abban az országban nyújtja a szolgáltatást, igazodva az ország speciális törvényeihez, jogszabályaihoz. Ettől eltérést a közszolgáltatónál találtunk, amely már ma is foglalkozik exporttal, illetve az energiaszolgáltatónál, amely igyekszik egyes háttértevékenységeket regionális szinten integrálni, de szolgáltatást ez a leányvállalat is csak Magyarországon nyújt. A várva várt versenyt a külföldi cégek betelepülése hozta magával: a szolgáltató szektor szinte minden ágában megjelentek, nemcsak a versenyt, hanem korszerű gondolkodást is hozva magukkal.

2. A tulajdonosoknak akkor is vannak profitelvárásaik, amikor még extenzív a növekedés (azaz nem feltétlenül kell a vevők megtartására törekedni). Ebben az időszakban a működési költségek csökkentése, a működési hatékonyság növelése az elsődleges. Ezért a vevőmegtartáshoz a működési hatékonyság javításának és a jövedelmezőségnek ilyenkor még vajmi kevés köze van. Ez a megközelítés az interjúkból is kiderült. Az energiaszolgáltató csak a hatóságilag kötelezőt nyújtja, ugyanakkor a közelgő verseny miatt már tesz lépéseket az ügyfél felé, például érthetőbbé és esztétikusabbá teszi a számlakivonatot. A pénzügyi szolgáltatók is elsősorban a működési hatékonyság növelésére törekuszenek, folyamatokat és IT-t fejlesztenek, de már itt is megjelennek a vevőorientáltság csírái, például hírlevelet küldenek, elégedettséget mérnek, vagy megpróbálják a vevőt a direkt marketing eszközeivel az ügyfélhez közelebb álló megoldásokkal megtalálni. Ehhez képest a közszolgáltató és a kereskedő már ma is az ügyfelek megtartását helyezi a középpontba, náluk a verseny hamarabb kikényszerítette ezt.

3. Bár mindegyik vizsgált vállalat a nagyok közé tartozik, a vállalati méret és a szolgáltatásnyújtás profizmus között összefüggés látszik. A nagyobb vállalatok hamarabb kénytelenek folyamataik rendezésére, integrált IT-rendszer bevezetésére, hiszen sokkal több ember munkáját kell hatékonyan összehangolniuk. Persze a kérdés fordítva is megközelíthető: akik nagyobb hatékonysággal és vevőorientáltabban dolgoznak, azok gyorsabban képesek ügyfelek számát növelni és őket meg is tartani. A vizsgált vállalatok közül a közszolgáltató és a kereskedő példája támasztja alá leginkább ezt a logikát. A tulajdonos kilétével a vizsgált esetekben semmiféle összefüggést nem találtunk. Az EU-csatlakozás egyik vállalatnál sem okozott drámai hatást. Egy-két törvényi változást, a kereskedelem könnyebbé válását eredményezte. Ezt főképpen a szolgáltatások adott országhoz kötöttségével lehet magyarázni. A vizsgált vállalatok az EU-csatlakozást optimistán, felkészülten várt vállalatok csoportjába tartoznak. Az ágazati sajátosságok a verseny intenzitásában mindenképpen megjelentek.

Összefoglalás

A szolgáltatási szektor az interjúk alapján rendkívül dinamikus fejlődik. Az interjúalanyok mindegyike felismerte a szolgáltatások alaptételeinek fontosságát, és a verseny intenzitásának növekedése ki is kényszeríti a vállalatokból az ezeknek megfelelő működést. Az interjúk alapján legelőrébb a vizsgált vállalatok

közül a közszolgáltató és a kereskedő jár. A pénzügyi szolgáltatók óriási erőfeszítéseket tesznek a működési hatékonyság növelésére, és már látszanak a vevőorientáltság jelei is. A piaci verseny legkevésbé az energiaszolgáltatót készíti egyelőre a kesztyű felvételére. A multinacionális háttér, és az ebből fakadó standardizálási kényszer, valamint a hatósági szabályozás azonban már ma is kikényszeríti a szolgáltatóból, hogy az ügyfelekkel megfelelően foglalkozzon.

Az interjúk alapján bizton állítható, hogy jelentős változások elé néz a szolgáltató szektor. Bár a kisebb vállalatoknál nagy valószínűséggel lassabb előrelépés várható, és sokan lesznek kénytelenek bezárni a kapukat, az ügyfélorientált gondolkodás azonban talán megerősödik a szolgáltatási szektorban is. Ezt a változási folyamatot – véleményünk szerint – leginkább a hazánkban leányvállalatokat alapító, illetve felvásárlással bekerülő külföldi vállalatok indították el, amelyek nem csak korszerű gondolkodásmódot, hanem versenyt is hoztak magukkal.

Köszönetnyilvánítás

* A kutatás a Versenyképesség Kutató Központ támogatásával készült.

Lábjegyzet

- Forrás: www.ksh.hu: Berta Györgyné (2005): A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság.
- Kifejezetten a szolgáltatások menedzsmentjével foglalkozik például Sasser (1991), Lovelock (1992), Van Looy et al. (1998), Fitzsimmons and Fitzsimmons (2001), Metters et al. (2003) könyve. Magyarországon a működéssel kapcsolatos kérdéseket is tárgyal Veres Zoltán (1998) és Kenesei – Kolos (2007) könyve.
- A termeléssel kapcsolatos kérdőíves elemzés eredményei konzisztensek az interjúkon tapasztaltakkal. Azt mutatják, hogy a nagyvállalatoknál (márpedig mindegyik vizsgált vállalatunk ebbe a kategóriában tartozik) sokkal inkább jellemző a fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség és lojalitás mérése, mint a kis-, vagy közepes vállalatoknál (l. Demeter, 2006), ami akár arra is utalhat, hogy ezt a szempontot nemcsak elvileg tartják fontosnak, de tesznek is az érdekében.
- A lojalitás cash flow-ra gyakorolt hatásairól részletesebben ld. Edvardsson (2000).
- A szolgáltatásokról készült egy műhelytanulmány (Demeter és Földesi, 2005), amely a kérdőíves adatok alapján klaszterelemzéssel hozta létre a fent említett csoportokat.
- A 10–13. kérdések a Demeter és Földesi (2005) tanulmány eredményeire vonatkoznak. A tanulmányt az interjúalanyok előre megkapták.

Felhasznált irodalom

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

Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő és a szolgáltató vállalatoknál, Vezetéstudomány, 2009, 2. sz.

Demeter K. (2006): Termelési célok, eszközök és teljesítmények. A versenyképesség-kutatás termelési eredményei, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 29. sz. műhelytanulmánya

Demeter K. – Földesi E. (2005): A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség-kutatás tükrében. A versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat 15. sz. kötet

Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Strandvik, T.: The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000, pp. 917–927

Fitzsimmons, J.A. – Fitzsimmons, M.J. (2001): Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology, McGraw Hill International Edition

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

Karmarkar, U.S. – Apte, U.M. (2007): Operations management in the information economy: information

products, processes and chains, Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 2, pp. 438–453

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

Lovelock, C.H. (1992): Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources, Second Edition, Prentice Hall, USA

Metters, R. – King-Metters, K. – Pullman, M. (2003): Successful Service Operations Management, Thompson Learning, Canada

Sasser Jr., W.E. – Hart, C.W.L. – Heskett, J.L. (1991): The Services Management Course: Cases and Readings (1991), The Free Press, New York

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

Van Looy, B. – Van Dierdonck, R. – Gemmel, P. (1998): Services Management: An integrated Approach, Financial Times Management, London

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

Wiseman, C. (1988): Strategic Information Systems, Irwin, Chicago

Interjúvázlát

1. melléklet

- Mennyire érzi vállalatát működési szempontból versenyképesnek? Miért?
- Zajlik Önöknél szolgáltatási színvonalmérés? Hogyan? Mire használják az adatokat? Mennyire tartják hasznosnak?
- Hogyan viszonyulnak az EU-hoz? Melyik csoportba sorolná magát? Optimista, pesszimista, semleges?
- Mit tesznek az ügyfelek megtartása érdekében? És az alkalmazottak megtartására?
- Mennyire tekinti az IT fejlesztését kardinálisnak a vállalat fejlődése, hatékonysága szempontjából?
- Hogyan tudná vállalatánál a szolgáltatás minőségét javítani? Mennyire fontos ez a szempont most és a jövőben?
- Milyen erős a vállalatnál a folyamatszemplélet? Hogyan jelenik meg a gyakorlatban?
- Melyik klaszterba sorolná magát az ügyfélszerzés/megtartás kapcsán? Miért? (innovatív, alkalmazott- és vevőorientált, gyengén szereplő)⁵
- Hogyan igyekeznek a működési hatékonyságot javítani?
- Mennyire ért egyet a hipotézisekkel és az eredményekkel?⁶ Mely hipotézisek nem relevánsak az Ön vállalatára és miért?
- Milyen meglepő eredményeket talált az anyagban? Mivel nem ért egyet, illetve ért egyet maximálisan?
- Lehet, hogy a szolgáltatásoknál gyengébb a verseny, kevésbé vannak rákényszerítve a fejlesztésre, a vevői elégedettség növelésére?
- Hogyan értékeli azt az eredményt, hogy a termelő vállalatok szolgáltatási színvonala fejlettebb?

A cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektor vélemény alapján javítva: 2008. 9. hó