

HEIDRICH Balázs¹

ÖRDÖGI KÖRÖK VONZÁSÁBAN

A SZOLGÁLTATÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSSÁGAIRÓL²

A cikk megpróbálta végigjárni egy szolgáltatás szervezeten belül történő megszületésének és tudatos kialakításának folyamatát. A szolgáltatás, mint termék megfogalmazásától egészen a fogyasztói igényeknek és a szervezeti kompetenciáknak, illetve képességeknek történő megfelelésig. Megállapítja, hogy hosszú távon nem lehet szem elől tévesztetni a belső szempontokat sem, bármennyire üdvöztető megoldásnak tűnik a külső kihívásokra történő mindenáron való reagálás. Ez a vezetés szempontjából nagyon gondosan tervezett szolgáltatáskonceptió kialakítását igényli, amely a változó fogyasztói igényeket is képes kielégíteni és ezeknek tartósan megfelelő működési modellt kialakítani. A szolgáltatások működtetésének legnagyobb veszélyét az ún. stratégiai csapdák vagy ördögi körök rejtik, amelyekben az önmagukban racionálisnak és hatékonynak tűnő egyedi válaszreakciók összességüként egy lefelé tartó spirál indulhat meg mind az alkalmazotti, mind a fogyasztói szinten. Ezen csapdák kerülgetése az állandó változásoknak való megfelelésben nagyon érzékeny vezetői feladat, komoly szolgáltatás-tudatos működést kíván meg.

Jelen tanulmány célja, hogy összegezze a szolgáltatások szervezeti szintű megfogalmazásának szempontjait. Ehhez először a szolgáltatások makrogazdaságban történt térnyerésének forrásait tekinti át. A szolgáltatások meghatározása nem egyszerű feladat, nem vállalkozik erre ezen írás sem, inkább az eltérő tudományos megközelítéssel született definíciók választékát mutatja be. A szolgáltatások tervezését végig szervezeti oldalú fókusszal kezeli, hogy a szolgáltatás-menedzsment, mint vezetési filozófia, könnyebben értelmezhető legyen. Ebben első lépésként a szolgáltatást, mint terméket értelmezi, majd a fogyasztói igényekhez történő vélt vagy valós alkalmazkodásként született szolgáltatási koncepciókat mutatja be. A külső és belső hatékonyság gyakorta feszítő kettősségét szem előtt tartva olyan vezetési- stratégiai csapdákra, ún. „ördögi körökre” hívja fel a tanulmány a figyelmet, amelyekbe könnyen beleeshetnek a szolgáltató vállalatok, ha a termelő cégeknél elfogadott működési paradigmák mentén válaszolnak a külső kihívásokra.

Ha létezik igazán „munkaigényes”, azaz emberi hozzájárulást igénylő tevékenység, akkor a szolgáltatás az. Sőt, ami leginkább megkülönböztet egyes

szolgáltatásokat egymástól, az többek között a humán hozzájárulás milyensége és mennyisége. Attól igazán nehéz a szolgáltatók helyzete, hogy nem kezelhetik egyes ügyfeleiket arctalan tömegként (az ún. service factory-któl eltekintve). Nem véletlen, hogy a szolgáltató cégeknél dolgozókat kell a legtöbbet képezni, tréningezni, hiszen állandó kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, ami egyrészt szép kihívás, másrészt kevés embert próbálóbb feladat van, mint „az igazság pillanatának” való állandó megfelelés. A szolgáltatási szektor hetvenes évektől történő rohamos előretörésének egyik oka hasonlatos történelmileg ahhoz a pillanathoz, amikor a mezőgazdaság termelékenysége olyan szintre jutott, hogy rengeteg ember vált szabaddá, majd a termelő szférában helyezkedett el. Az utóbbi évtizedekben a termékek előállításának során a hatékonyság (ezzel együtt a gépesítettség) nőtt meg olyannyira, hogy ismét nagy mennyiségű munkaerő szabadult fel. A hasonlat és párhuzam természetesen sántít, hiszen a kapcsolat komplexebb és kölcsönös a szektorok között. A mezőgazdaság is azért fejlődött annyira, mert a gépesítettsége ugrásszerűen javult. (Normann, 1993: 1)

A szolgáltató szektor megnövekedett makrogazdasági szerepe a következőkből fakad:

1. Az emberek a szolgáltatásokat legalább annyira értékelik, mint a termékeket. A szolgáltatások nem olyasmik, amelyek után akkor néz a fogyasztó, ha a termék iránti igényeit már kielégítette.

¹ Egyetemi docens; Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet; szvhebal@uni-miskolc.hu

² Jelen tanulmány elkészítéséhez az MTA Bolyai János ösztöndíja (2001-2004) nyújtott támogatást.

2. A szolgáltató cégek értékhozzáadása könnyen mérhető a termelő vállalatokéhoz, sőt meg is haladja azokét.
3. A szolgáltató szektor is legalább annyira tőkeigényes, mint a termelő, illetve sok szolgáltató iparág bír nagy technológiai hatással.
4. A szolgáltató vállalatok, csakúgy, mint a termelők, nagyon koncentráltak és méretük megfelelően nagy ahhoz, hogy fontos és igényes vásárlók legyenek.
5. A szolgáltató iparágak olyan termelékenységnövekedést érnek el, amely megfelelően nagy ahhoz, hogy biztosítsa a folyamatos növekedést az egy főre jutó bevételekben. (Quinn–Gagnon, 1986: 95-96).

Papp (2003) szerint a közgazdasági szakirodalom már inkább azzal foglalkozik, mi nem tartozik ebbe a szektorba, így a tercier szektor elnevezés helyett a maradék szektor (residual sector) a legáltalánosabb elnevezés. (Papp, 2003: 15)

Annak ellenére, hogy jelentőségét tekintve sokan még mindig szekunder (vagy tercier) szektornak minősítik a szolgáltatásokat, az igazság az, hogy függetlenül attól, hogy egy cég szolgáltató-e a hagyományos értelemben avagy termelő, szembe kell néznie a szolgáltató gazdaság új, állandósuló versenyével. (Grönroos – Monthele, 1988)

A szolgáltatások meghatározása

A szolgáltatások jellemzése és definiálása egyáltalán nem olyan egyszerű feladat, amint egy kicsit is elszakadunk a hagyományos gondolkodásmódtól. Schmenner (1995: 1) már odáig jut a kiterjesztésben, hogy felveti annak lehetőségét: könnyebb azt meghatározni mi nem szolgáltatás, mint hogy mi tekinthető annak. Hagyományosan természetesen szolgáltatásnak tekinthetjük a szállodákat, éttermeket és javító szervizeket, a szórakozóhelyeket, mint a mozik és vidámparkok, valamint az egészségügyi intézményeket, mint a kórházak és a magánorvosi rendelőket. Ugyanide tartoznak a szakmai (mindware) szolgáltatások is, mint a műszaki-, jogi-, és adótanácsadó irodák, a biztosítási és ingatlan iparág, valamint az oktatás általában. Szintén ebbe a kategóriába soroljuk a nagy- és kiskereskedelmet, valamint a szállítmányozás minden fajtáját.

Mindezen tág kategóriahatárok ellenére is maradnak kétes esetek. A közüzemi szolgáltatókat például szolgáltatóként definiálják, miközben például egy áramszolgáltató áramot „termel” és azt osztja el a saját hálózatán keresztül, ami sokkal tőkeigényesebb tevékenység, mint a legtöbb termelő vállalaté.

Jó példa ugyanerre a dilemmára az IBM esete, amely a nyolcvanas évek viharai és klónozási mizériája után újradefiniálta saját tevékenységét és „...átalakult szorongatott helyzetű eszközgyártóból vezető szerepet játszó szolgáltatóvá.” (Hamel, 2001) Ha nem tett volna így, már nem biztos, hogy a piacon lenne.

Mára pedig minden gyártó kapacitását értékesítette. (Figyelő, 2004)

Szintén érdekes a GE, mint az egyik legnagyobb ipari óriás, vállalati konglomerátum, amely például a 2000 évi bevételeinek több mint 50%-át pénzügyi szolgáltatásaiból szerezte.

Grönroos (1990: 3) is megerősíti ezt a kettősséget, hiszen szerinte az ún. termelő vállalatok többségének is a szolgáltatások különböző fajtáit kell beépítenie a termék mellé a teljes ajánlati csomagba. Önmagában egy jó technikai megoldás már nem elég az esetek többségében a versenyben. Sarkítva a kérdést: mindenki tud terméket előállítani, csak hogy ez nem jelent versenyelőnyt. Amitől a versenytársak elé kerülhet valaki, az a termékekhez kínált technikai szolgáltatások, javítás és karbantartás, vevők képzése, tanácsadói szolgáltatás, kiszállítás stb.

Ezen gondolatmenten végighaladva jutunk el az ún. „rejtett szolgáltatási szektor” fogalmához, mely szerint jóval több szolgáltatás keletkezik, mint azt általában nyilvántartják. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a szolgáltatások egy jelentős részét a termelő vállalatok állítják elő. (Evans – Berman, 1987: 618)

A szolgáltatás definíciója³

A szolgáltatás bonyolult fogalom, jelentése a személyes szolgáltatástól egészen a „szolgáltatás, mint termék”-ig terjed. Egy gép vagy szinte bármilyen termék a vevőnek nyújtott szolgáltatássá alakulhat, amint az eladó testre szabott megoldást keres a vevő igényeire. A gép továbbra is egy fizikai tárgy, de ahogy a vevővel bánunk egy megfelelőre tervezett gép kapcsán, az már szolgáltatás. (Nem véletlen, hogy sok tipológiában ezt az eszköz-ember arányt tekintik osztályozási alapelvnek.)

A szolgáltatást szűkebb értelemben és más-más aspektusból megfogalmazó definíciók közül néhány:

„A fogyasztó számára minden olyan eladásra kínált tevékenység szolgáltatás, mely értékelhető előnyökkel és megelégedettséggel jár; olyan tevékenységek, melyeket maga nem tud vagy nem akar ellátni.” (Bessom, 1973: 9)

„A szolgáltatás egy olyan tevékenység, vagy tevékenységek sorozata, mely egy, a folyamatban résztvevő személlyel vagy géppel történő interakcióban valósul meg, és amely a fogyasztónak megelégedettséget okoz.” (Lehtinen 1983: 21)

„Szolgáltatás minden olyan kézzel nem fogható haszon, amelyért közvetlenül vagy közvetve fizetünk és gyakran tartalmaz kisebb vagy nagyobb tárgyi vagy technikai tényezőket is.” (Andresen és társai, 1983: 6)

„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítés melyet egyik fél ajánl a másiknak. Bár a tevékenység

³ vö. még Grönroos (1990: 26-28)

lehet fizikai termékhez kötött, a teljesítés alapvetően kézzel nem fogható és általában nem jár az előállítás semmilyen tényezőjének a birtoklásával. A szolgáltatások továbbá olyan gazdasági tevékenységek, amelyek értéket teremtenek, és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott helyen és időben, azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás.” (Lovelock – Wright, 2001: 6)

A definíciós problémát érzékeltetve Gummesson a következő kizáró jellegű ironikus meghatározást ajánlja: „A szolgáltatások olyasmik, amelyeket venni és eladni lehet, de nem ejthetők a lábunkra”... (Gummesson, 1987b: 22; ismeretlenre hivatkozva)

Haksever és társai (2000: 3) inkább úgy foglalnak állást, hogy egyes szervezetek a termékek előállítását és elosztását segítik elő, valamint életünk minőségének javításához járulnak hozzá azon kézzel nem fogható dolgok által, amit nyújtanak. Ezen szervezetek outputját nevezik szolgáltatásoknak.

Löwendahl (1997) szerint azonban a szolgáltatások annyira sokfélék, hogy nagyon nehéz a hagyományos módon definíciót találni azokra. Még a három alapvetőnek tekintett jellemzőjük, hogy kézzel nem foghatóak, azonnaliak és hogy a vásárlóval szoros interakcióban születnek, is problematikus. Az éttermi fogások, a szállodai elszállásolás, és a légi közlekedés több kézzel nem fogható elemből állnak, de nagyon is mulandóak. Másfelől a mérnöki tervezési tevékenység jellegzetesen rajzokban, számításokban és tervekben testesül meg, ami kézzelfogható, tárolható és újrafelhasználható. A könyvvizsgálat szoros együttműködést kíván a könyvvizsgáló és az ügyfél cég számviteli osztálya között. Ezzel szemben a páciens nem tud segédkezni a sebészének, miután az megállapította a diagnózist és a vakbélműtét elkezdődött.

A szolgáltatás, mint termék jellemzői

Már a szolgáltatások meghatározásánál is észlelhető az a megközelítés, amely szolgáltatásokat a termékekhez hasonlítva vagy azokkal szembeállítva próbálja meg a fel nem ismerhető különbségeket is azonosítani. Most is ezen az ösvényen haladva próbálunk meg az előállító oldaláról a szolgáltatások jellegét jól leíró koncepciót találni.

A leghíresebb szolgáltatáskoncepció minden bizonnyal az „Igazság pillanata” (Moment of Truth), amelyet legtöbbször Jan Carlzon és az SAS nevével kötnek össze. Nem is csoda, hiszen azonos címmel jelent meg a cég vezetőjének (ti. Carlzon) könyve a légitársaság átalakításáról, mely jórészt a szolgáltatási csomagjuk megújulásáról szólt. (1987) Az elnevezés azonban Richard Normann-tól ered, aki 1978-ban használta először a kifejezést egy svéd nyelvű publikációjában⁴, majd későbbi műveiben is. Innen kölcsönözte és

építette be mindennapi nyelvezetébe az SAS sikeresen a koncepciót.

Az elnevezés onnan ered, hogy a szolgáltatások többsége egyfajta társadalmi érintkezés, mely direkt formában zajlik a fogyasztó és a vállalat képviselője között. Az érintkezés és cselekmény pillanatában éppannyira csak maguk vannak jelen, mint a torreador és a bika a bikaviadalban. Abban a pillanatban már nem számít a vállalat, nincs az interakcióra befolyása. Előtte és utána természetesen igen, hiszen az alkalmazott motiváltsága, kommunikációs és konfliktuskezelő képessége és sok más emberi tényező fogja befolyásolni az „Igazság pillanatát.”

Egy nagyobb méretű szolgáltató vállalat több ezer-szer éli meg az igazság pillanatát egy nap. A szolgáltatások nyújtásának ez a nagyon fontos jellemzője nyomja rá a bélyegét más, szolgáltatások felépítésével és tervezésével kapcsolatos aspektusra is. (Normann, 1993)

Személyesség-intenzitás

Sok vita folyik arról, hogy vajon a termelő szféra vagy a szolgáltató-e a munkaigényesebb. Normann (1993) a vitázókkal szemben azt állítja, hogy nem ez az igazán fontos, hiszen vannak a termelőnél tőke-, technológia és eszközigenyesebb szolgáltatások is. Ezzel szemben a szolgáltatásoknál vitathatatlanul lényegi kérdés a személyes kontaktus. Ez még akkor is igaz, ha a technológia fejlődésével ez nem mindig jelent valós, fizikai találkozást. De az is igaz, hogy egy étteremben vagy egy repülőn, noha nem látjuk feltétlenül őket, nagyon is tudatában vagyunk a chef, illetve a pilóta jelenlétének. A személyesség-intenzitás tehát független attól, hogy közben mennyire eszköz- és/vagy tőkeigényes a szolgáltatás, a minőségét a személyes tényező adja. Ez igaz még olyan szinten sztenderdizált szolgáltatásoknál is, mint a McDonald's. Egy autóvásárlásnál soha nem gondolkodunk el rajta, vajon mosolygós arcú és büszkén szerelte-e össze a futószalag mellett a munkás a kocsinkat, hogy volt öltözve és hogy milyen napja volt. Ezzel szemben ugyanezen dolgokra még egy gyorsétteremben is felfigyelünk, amikor kiszolgálunk. (Különösen, ha elégedetlenek vagyunk...)

Kiterjesztés

A személyességből adódóan egyre kevésbé szűkíthető le a szolgáltató és a vevő kapcsolata pusztán a szolgáltatás lényegi részére. Így válnak a bankok és biztosító társaságok is egyre inkább sokoldalú pénzügyi szolgáltatókká. Ugyanez igaz a gépkocsi kereskedőkre, akik a finanszírozástól kezdve a karbantartásig és a járművel kapcsolatos mindenféle adminisztratív feladatig felelhetnek. Így a pusztán szolgáltatás helyébe a szolgáltatási rendszer lép, amit megvásárolunk a kapcsolatba kerüléskor. Ez a kiterjesztés láthatóan a vevőkapcsolat fontosságának eredménye.

⁴ (Normann, R. et al. Utvecklingsstrategier for svenskt servicekunnande, SIAR, Stockholm, 1978)

A fejlődési folyamat természetesen nagy terheket ró a szolgáltatókra, akiknek rendelkezniük kell mindazokkal az emberi és tudásbeli erőforrásokkal, melyeket a szolgáltatás kiterjesztése megkövetel. Mindez már stratégiai, illetve szervezési és vezetési kérdés. (Ez vezet egyébként sok szolgáltatói együttműködéshez, illetve szövetséghez.)

Kicsomagolás és újracsomagolás

A szolgáltatási szektor egy jelentős része meglehetősen szabályozott (bankok, biztosítótársaságok, telekommunikáció, média, légi közlekedés, közúti szállítmányozás, egészségügy, oktatás stb.). A szabályozás általában a már piacon lévő szereplők malmára hajtja a vizet, akik nagy előszeretettel standardizálják és csomagolják be szolgáltatási ajánlatukat, amelyet nem bontanak szét a fogyasztó kívánságára (például kábeltelevízió szolgáltatás hazánkban).

Csomagolásnak azt nevezzük, amikor a szolgáltató ráerőszakolja a vevőre, hogy az egész összeállított csomagot vegye meg (vagy semmit). Ez úgy is jelentkezik, hogy a szolgáltatásban némely komponens viszi az árat, más tényezők így ingyenesek, ily módon az előbbi finanszírozza az utóbbit.

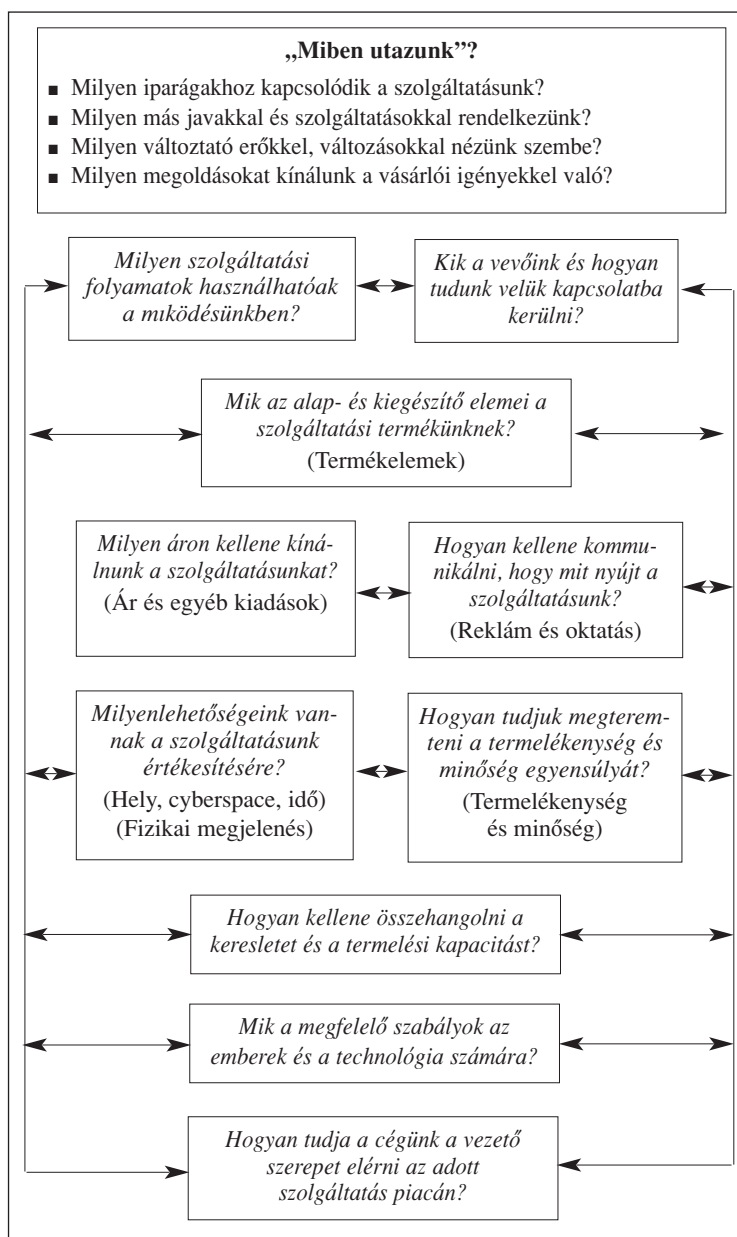
A szabályozások és más piaci versenyhatások miatt a fogyasztók részéről viszont egyre növekszik a kicsomagolás iránti igény, azaz szét kell bontani a gondosan összeállított szolgáltatási csomagot és egy más, piacorientáltabb formában újracsomagolni. Az újracsomagolás az optimális esetben természetesen sokkal inkább alapul fogyasztói igényeken, mint az eredeti (Normann, 1993: 32-34).

A szolgáltatási koncepció

A szolgáltatások meghatározásának problémájával már az előzőekben is találkoztunk. Ugyanez igaz a gyakorlati szakemberekre is, amikor cégük által nyújtott szolgáltatást próbálják meg specifikálni és az elfogyasztása előtt bemutatni. Gyakran a leginkább célravezető megoldás az, ha egy termékhez hasonlítva próbáljuk meg összeállítani a teljes képet, illetve felsorolva a tevékenységnek fogyasztó számára megjelenő kimeneteit és az ő kapcsolódási pontjait a folyamatban. Magunk számára innen egy visszafele történő tervezés zajlik, nevezetesen, hogy mi mindent kell tenni azért, hogy azokon a kapcsolódási pontokon minden rendben megtörténjen a folyamatban. Így érkezünk el a szolgáltatás-koncepció fogalmához.

Berry (1983) és Levitt (1983) is úgy fogalmazta meg, hogy a szolgáltatásba ún. extrákat kell építeni,

Egy lehetséges szolgáltatás koncepció



(Lovelock p. 23, 2001)

mintegy kiterjesztve ezzel a terméket. Mindketten egyetértenek abban, hogy ezek az „extrák” segíthetik a versenyben a szolgáltatót versenytársaival szemben. A szolgáltatás termékként való értelmezése azonban csak és kizárólag a fogyasztó szemszögéből történhet. (Grönroos, 1990: 72) Egy lehetséges szolgáltatás-koncepciót mutat be az 1. ábra.

Grönroos (1990) a következő lépéseket tartotta fontosnak bármely cég számára, hogy végig gondolhassa és megtervezhesse szolgáltatási ajánlatát:

1. A szolgáltatási koncepció kialakítása.
2. Az alapvető szolgáltatási csomag kifejlesztése.
3. A kiterjesztett szolgáltatási ajánlat (augmented service offering) létrehozása.

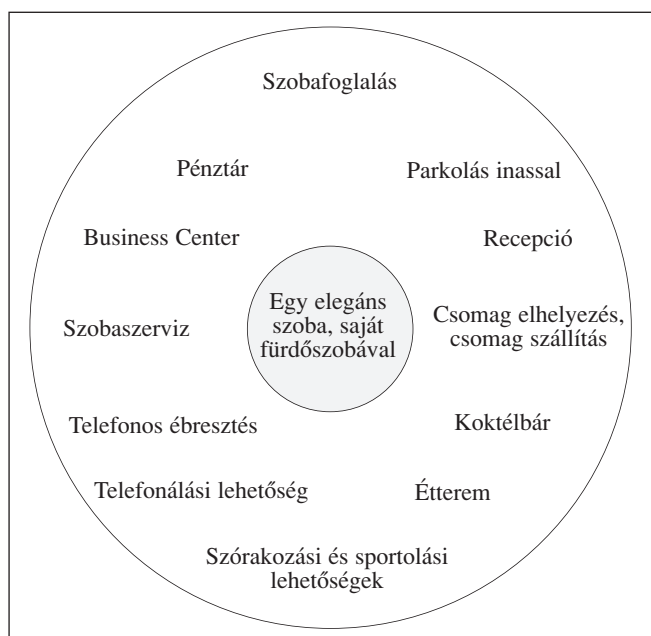
Ehhez negyedik lépésként hozzáveszi az image és kommunikáció megtervezését is.

A szolgáltatási csomag

A szolgáltatási csomagot két kategóriára oszthatjuk, úgy, mint a *főszolgáltatás*, amit gyakorta „*mag-szolgáltatásnak*” neveznek és a *kiegészítő szolgáltatások* (extrák), amit többen „*perifériális szolgáltatásoknak*” hívják. Utóbbit nevezik még „*kisegítő szolgáltatásoknak*” is. (Egy szálloda esetében az elszállásolás a fő- avagy magyszolgáltatás, és minden más, így a recepció, étterem, szauna, mosoda, fitness a szolgáltatási csomag kiegészítő vagy perifériális szolgáltatásait jelentik (2. ábra).

2. ábra

Luxushotel alap- és kiegészítő szolgáltatásai



(Lovelock p. 29.)

Itt is elmondható természetesen, hogy nem ennyire egyszerű a megkülönböztetés. Különösen igaz ez akkor, ha a versenytársak magyszolgáltatásában vajmi kicsi a különbség: ekkor a vevő a kiegészítőnek tekintett szolgáltatások alapján fog dönteni. A kettő azonban nem válik el mindig élesen egymástól. A két kategória minőségi standardjai azonban ismét csak a fogyasztó elvárásai által határozódnak meg. (A McDonald's-ben senki sem vár el ezüst étkészletet és bélszint Stroganoff módra, mégis elvárásainkhoz mérten kiválóan minősíthetjük a szolgáltatást.)

Nagy hiba azonban az a sokat hangoztatott klisé, hogy a „*vevőnek mindig igaza van*”. A vásárlók ugyanis nagyon gyakran teljesen irracionális módon viselkednek és elvárásaik sem tisztázottak. Sokszor nem igazán tudják pontosan, mit is akarnak, és mi felel

meg leginkább számukra. Ezért a szolgáltató cégek jobban teszik, ha kétszer is meggondolják, mielőtt újabb kiegészítő szolgáltatásokat vagy magasabb minőségi szintet építenek be a szolgáltatási csomagba. Visszavonulni ugyanis később szinte lehetetlen (Normann, 1993).

A szolgáltatási csomag felosztását Sasser, Olsen és Wyckoff (1978) a következő elemek alapján végzik:

1. Kisegítő termékek (kézzelfogható dolgok, mint az étel az étteremben, illetve a hardware rész egy informatikai szolgáltatásban);
2. Explicit kézzel nem fogható vagy fizikai előnyök/hasznok;
3. Implicit kézzel nem fogható dolgok vagy pszichológiai előnyök/hasznok.

A szolgáltatási ajánlat elemeinek elkülönítése például a következőképpen történhet egy néhány hetes külföldi nyelvtanfolyam esetén:

- első kategóriába esik a szállás, a termék, technikai kisegítő eszközök, szállítóeszköz minősége;
- második kategóriába a megnövekedett nyelvtudás;
- míg a harmadikba a másokkal való megismerkedés és külföldön tartózkodás élménye. (Gyermekek esetén még az is ide tartozik, hogy a szülők hasznos módon „szabadultak meg” gyermekeiktől, ami a szolgáltatás kiválasztásánál döntő lehet.)

A szolgáltatási csomagot szintén meghatározhatjuk azon funkciók vagy problémák alapján, amelyet az az ügyfél számára ellát, illetve megold. Az egyik ilyen funkció lehet az, hogy extra emberi erőforrást vagy kapacitást biztosít, amikor ezt a működés szükségessé teszi. A többi összefoglalóan kisegítő szolgáltatásoknak nevezhetjük. Ide tartoznak olyan, az ügyfél számára nem alapvető funkciók, melyeket mástól vesz meg azért, hogy a saját magyszolgáltatására tudjon koncentrálni. Ilyenek a takarítás, biztonsági szolgálat, informatikai szolgáltatások, tanácsadási tevékenység, illetve a könyvvizsgálat és a reklám. (Természetesen ezen szolgáltatások esnek leggyorsabban az „outsourcing” áldozatául.)

A szolgáltatási csomag tényezői

Specializált kapacitás a szolgáltatás nyújtására

A szolgáltató vállalatok nemcsak versenytársaikkal, de saját fogyasztóikkal is versenyeznek. Az étterem a háziasszonyokkal és a vállalati menzával áll versenyben, míg egy tanácsadó cég az ügyfél saját szakértőivel és vezetőivel, akikben gyakran felmerülhet, hogy maguk is képesek lennének elvégezni a megvásárolt szolgáltatást. Csak nem biztos, hogy rendelkezésre áll elegendő és képzett kapacitás munkaerőben. Ezért aztán, specializáltságuknál fogva a szolgáltatóknak az ügyfélnél olcsóbban vagy jobban (gyorsabban) kell tudni végezni az adott szolgáltatást.

Partnerségek és társadalmi kapcsolatok

A szolgáltató vállalatok egy másik feladata, hogy ügyfeleit és más erőforrásokat új módon kapcsoljon össze. Ez történhet új kapcsolatok, de régi kapcsolatok új kontextusban való megjelenítése révén is. Bankok, biztosítótársaságok, szállítmányozási vállalatok mind ilyen funkció mentén is működnek. De egy iskola vagy óvoda is teljesen új módon kapcsolja össze kapcsolati brókerként a családokat. Ez a szolgáltató vállalatok egyik legkevésbé felfedezett funkciója. (Lásd a fent említett gyermeküdtetéses példát a nyelvi táborban!)

A know-how átadása

Sok szolgáltató vállalat létének alapja, hogy a képzett munkaerő vagy az alkalmazott technológia tekintetében felette áll megrendelőjének. Ez történhet azért, mert csak olyan méretben gazdaságos fenntartani, amit az ügyfél nem engedhet meg magának. A helyzetből adódó állandó dilemma, hogy ezt a különbséget a szolgáltatás nyújtásával vagy a know-how átadásával próbáljuk-e csökkenteni. (Ez a dilemmája a bankoknak is a nagyobb vállalati ügyfelek számára nyújtott befektetési és más pénzügyi tanácsadások esetén: képezzék-e őket vagy csak folytassák a tanácsadást az ügyfelek felé?)

Vezetés és tanácsadás, mint szolgáltatási tevékenység

Érdekes trend, hogy sok szolgáltató vállalat menedzsmentrendszereket ad el, nem pedig szolgáltatást. A dilemma itt is fennáll, hogy vajon tanácsadási szolgáltatást adjanak el továbbra is, avagy a vállalat menedzsmentfeladatainak egy részét vegyék át. Ez a szolgáltatói menedzsmenttevékenység felértékelődésének a jele. Bár a szervezés és vezetés nem feltétlenül kell, hogy a szolgáltatási csomag explicit része legyen, gyakorta mégis megtörténik informálisan.

A kiterjesztett szolgáltatási ajánlat

Grönroos szerint a tudatos piaci jelenlét és belső folyamataink összehangolása érdekében egy szolgáltatási folyamat megtervezésekor az alábbi modellt érdemes végiggondolni és magunkra szabni. Ezt ő kiterjesztett szolgáltatási ajánlatnak (augmented service offering) nevezi.

A szolgáltatási folyamat, noha erősen szituációfüggő, vezetési szempontból három tényező mindegyikében megtalálható:

1. A szolgáltatás hozzáférhetősége;
 2. A szolgáltató szervezettel való interakció;
 3. Fogyasztói részvétel.
- A szolgáltatás hozzáférhetősége függ többek között:
- A személyzet létszámától és képzettségétől;
 - A nyitvatartástól és időbeosztástól, valamint a különböző feladatok végrehajtására szánt időtől;
 - Az irodák, szervizek, szolgáltató egységek elhelyezkedésétől;

- Az irodák, szervizek, szolgáltató egységek külső és belső kialakításától;
- Szerszámoktól, eszközöktől, nyomtatványoktól, dokumentumoktól;
- A fogyasztók számától, valamint az általuk birtokolt tudástól, mellyel részt vesznek a folyamatban.

A szolgáltató szervezettel való interakció függ:

- Az alkalmazottak és vevők közötti kommunikációtól, mely az alkalmazottak viselkedésén múlik, illetve azon, hogy mit és hogyan mondanak, valamint mit és hogyan tesznek;
- A szervezet különböző eszközeivel és technikai erőforrásaival való interakcióktól, úgymint a különböző automaták, dokumentumok, a várótermek és szobák, valamint mindazok a gépek, berendezések, melyekkel a szolgáltatási folyamat során a vevő kapcsolatba kerül;
- A rendszerekkel való interakcióktól, úgymint a várakozási-, ültetési-, számlázási-, kiszállítási és kézbesítési rendszer, valamint a karbantartás és szervizelés, javítás, időpont egyeztetés és panaszkezelés;
- Más vevőkkel való interakcióktól, melyek elkerülhetetlenek a folyamat során.

A fogyasztói részvétel

A fogalom Lehtinen nevéhez fűződik (1983, 1986). A fogyasztónak szintén hatása van a folyamatra a saját elképzelése és észlelése alapján. Gyakorta megesik, hogy a szolgáltatási folyamatban elvárják a fogyasztótól, hogy automatákat kezeljen, nyomtatványokat töltsön ki, adatokat és információt szolgáltatson. Attól függően fogja javítani vagy rontani a szolgáltatás színvonalát, hogy erre mennyire felkészült, illetve hajlandó.

A szolgáltatások minőségbiztosításának is fokozottan központi eleme a fogyasztói részvétel, hiszen a kockázat mértéke annál nagyobb, minél inkább bevonják a fogyasztót saját működési folyamataikba. A bevonás mellett szól viszont, hogy a fogyasztó így költségcsökkentő tényezőként jelenik meg, feloldva ezzel a már említett kapacitásproblémákat. Pszichológiai tényezők szintén a bevonás mellett szólnak, csökkentve ezzel a passzív várakozás érzetét. (Veres, 1998)

A szolgáltatásmenedzsment fogalma

A szolgáltatásmenedzsment fogalomkörét, más menedzsmentkérdésektől eltérően, nem az angolszász szerzők definiálták először. A téma „öshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen a nemzetközileg is mértékadó szerzők zöme finn, svéd vagy dán származású. (Lund – Kundsén, 1982; Norman, 1984; Grönroos, 1983; Lehtinen – Storbacka, 1986; Carlzon, 1987) Néhány év késéssel aztán természetesen felzárkózott a kutatásokhoz az Egyesült Államokbeli,

illetve brit szakemberek csapata is. (Albrecht – Zemke, 1985; Schmenner, 1986) Ennek ellenére a skandináv dominancia a mai napig jelen van a témakörben. Szerencsére hazánkban is születtek már alapos, összegző jellegű munkák, noha eltérő megközelítéssel. (Németh – Papp, 1995; Veres, 1998; Papp, 2003)

Másik fontos megjegyzés a szolgáltatásmenedzsment szerzőkkel kapcsolatban, hogy lévén piacorientált megközelítés, így megjelennek marketingből ismert fogalmak is, mint például az ügyfélkapcsolatok stb. (Grönroos, 2000; Lovelock – Wright, 2001) Szintén több szerzőre is jellemző, hogy a termelés-menedzsment évtizedek óta használt módszertanát adaptálja a szolgáltatásokra, illetve vizsgálja a két megközelítés különbségeit és hasonlóságait. (Schmenner, 1995; Haksever és társai, 2000)

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Grönroos adja (1988), aki szerint a szolgáltatásmenedzsment nem más, mint:

1. A fogyasztó által kapott haszon megértése, melyet a szolgáltatás igénybevételel nyer, illetve, hogy a szolgáltatások magukban, illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt, hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve a minőség folyamatos javulásának megértése.
2. Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások és rendszerek, valamint a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és a fogyasztóhoz eljuttatni.
3. Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell, oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
4. A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön és a folyamatban résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom stb.) céljai teljesüljenek.

Két, rövidebb definíció szerzői is, hasonló szempontokat fogalmaznak meg. Albrecht (1988) szerint a „*szolgáltatásmenedzsment az a teljes szervezetre jellemző megközelítés, mely a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget tekinti az első számú üzleti működési alapelvnek.*”

Schneider és Rentsch (1987) hasonló módon gondolkodik, amikor azon cégekről, melyek a szolgáltatásmenedzsment alapelveit használják, kijelentik, hogy a „*szolgáltatást tekintik a szervezet alapvető kötelezettségének.*” Ez azt jelenti, hogy a vállalati élet minden területét áthatja ez a gondolkodásmód, sehol nem lehet a termelői szektorban már jól bevált módszereket változtatás nélkül átvenni.

A szolgáltatásmenedzsment működési filozófia, a vállalatvezetés egészére jelent gondolkodásmód-váltást, legyen szó alapvetően szolgáltató vagy termelő cégekről:

- A termékorientált hasznosságtól a *teljes körű hasznossáig* a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól a *hosszú távú kapcsolatokig*;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (az output technikai minősége) a *fogyasztó által érzékelt teljes minőségig* a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának előállításától, a *teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztéséig*, mint fő szervezeti folyamattig.

A szolgáltatásmenedzsment a hagyományos felfogáshoz képest két területen jelentett alapvető változást: (1) a teljesítmény belső következményeinek külső következményeire való fókuszálással és (2) a struktúra helyett a folyamatokra való koncentrálással.

Szolgáltatások eltérő stratégiái – avagy az ördögi körök

A szolgáltatások sikeressége nagyon ingatag alapokon nyugszik. Legalábbis sokak számára tűnhet így. Hiszen a kézzel nem foghatóság és a termelő cégekhez képesti magasabb személyes intenzitás nehezen teszik érthetővé a sikeresség kritériumait. Pedig, amint sikerül egy szervezetnek a szolgáltatás-minőség jellemzőit meghatározni, máris jó úton, saját működése megértése felé halad. Fordítva is igaz, bármi vezetési hiba vagy minőségi engedmény elindíthatja azt az ördögi kört, melyből a szolgáltató vállalatok számára különösen nehéz a kilábalás.

Akárcsak más szervezeteknél, a szolgáltatásoknál is egy felületi probléma sok, mélyebben fekvő okban gyökerezik. Ezen mélyebb probléma-okok láncolatát, illetve hibás stratégiai döntések sorozatát nevezi Normann (1993) a szolgáltató szervezetek „*ördögi körének*”. (Ugyanezen jelenséget Grönroos „*stratégiai menedzsment csapdának*” (1990), míg Schlesinger – Heskett (1991) idézi Lovelock – Wirtz (2004) a „*bukás körének*” nevezi.)

Ezek a sok helyen megfigyelhető jelenségek és mechanizmusok a következők:

1. A szolgáltatásmenedzsment rendszer bonyolulttá válása

A szolgáltatási csomagba olyan kiegészítő szolgáltatások kerülnek a vonzóná tétele miatt, amelyet a rendszer nem bír el, vagy legalábbis nem a minőség romlása nélkül. (Például egy légitársaság az utasok kényeztetése érdekében olyan ingyencsészt próbál a menüben kínálni, amelynek előkészítése és felszolgálása a személyzet idejéből sokat elvesz, így az eredeti szolgáltatás minősége gyengébb lesz.) A szolgáltatás nyújtásának rendszere sérül, ami külső és belső image romláshoz vezethet.

2. Ellenőrzés nélküli növekedés

A szolgáltatásoknál is fennáll az a veszély, sőt, a személyes intenzitás miatt még erősebben, hogy a növekedésnek (például területi-földrajzi) komoly gátja lehet a humán erőforrások hiánya, illetve képzetlensége. Így a már máshol bevált minőségű szolgáltatás az új helyen jelentős csorbát szenvedhet. (Például egyetemek kihelyezett tagozatai.)

3. Nem megfelelő hatalmi struktúra

A központi és a helyi egységek közti hatalmi viszonyok és jogosultságok tisztázatlansága, vagy túlzott centralizálása jelentős visszahúzó erő lehet a frontvonalban dolgozók számára. Különösen alacsony képzettséget igénylő munkáknál gond az önállóság csökkenése, mert akkor még nehezebbé válik a motiváció.

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

Bármely szolgáltatónak tisztában kell azzal lenni, hogy a fogyasztó kevésbé elemzi mag-, illetve kiegészítő elemként a szolgáltatást. Így előfordulhat, hogy a kiegészítő szolgáltatásunk nem megfelelő volta miatt az egész szolgáltatási csomag minőségét kérdőjelezzük meg a fogyasztók. (Sokan elfeledkeznek róla, de a légitársaság alapvető feladata az egyik helyről a másikra szállítás. Nekünk utasoknak legalább annyira számítanak a kiegészítő elemek is, mint a check-in gyorsasága, az étel-ital minősége stb. Ráadásul az utasok idegessége a „becsekkelésen” dolgozókon fog csattan, akik így egyre kevésbé fogják élvezni a munkájukat. Senki nem szeret olyan cégnél dolgozni [néhány mazochistát kivéve...], melyet állandóan szidnak az ügyfelek, és vitatkozni kell velük.) Ezért a szolgáltatónak maximálisan tisztában kell lenni azzal, hogy miből áll a szolgáltatás-csomagja, és mit tekint abból minőségnek a vevő.

5. Nem hatékony működésmenedzsment

A kiskereskedelem régi mottója a „retailing is detailing”, avagy a kiskereskedelemben minden a részleteken múlik. Ez minden szolgáltatásra sokszorosan igaz. A vezetőnek tekintettel kell lenni arra, hogy minden dolgozó a saját apró területét tekinti legfontosabbnak és elvárja, hogy ott rendben menjenek a dolgok, és minden szervezeti feltételt biztosítsanak munkájához, azaz a szolgáltató rendszer zavartalan üzemeltetéséhez. Mivel sok szolgáltatási iparágban meglehetősen alacsony a profithányad, így a költségérzékenység mellett a megfelelően motivált személyzet lehet a minőségi szolgáltatás záloga. Nélkülük mindez szinte lehetetlen: az emberek nélkül nem építhető be a minőség a rendszerbe.

6. Nem megfelelő gazdasági ellenőrző rendszerek

A fentiekben említett emberi tényező mellett természetesen a „kemény” elemeket, mint például az ellenőrzési rendszereket is megfelelő színvonalon kell megtervezni, illetve kiválasztani az adott szolgáltatás sajátosságaihoz illeszkedően. A működésmenedzsment nem megfelelő színvonalából adódó problémák

(például controlling rendszer hiányosságai, illetve nem adekvát volta) szintén gyakran vezetnek az ördögi kör kialakulásához.

A költségek csökkentése egyébként is nagyon kényes eszköze a profitnövelésnek a szolgáltatásoknál. A hagyományos költségcsökkentési módszerek, noha a belső hatékonyság szintjén olybá tűnik, működnek, hamarosan kiderül, hogy jelentősen csökkentik a külső hatékonyságot, mely minőségi romlásban, aztán természetesen bevételcsökkenésben jelentkezik.

Ezért javasolja Carlzon az SAS-nél bevezetett módszert, miszerint „jó és rossz költségekre” osztják a szolgáltatásokra rakódó közvetlen és közvetett költségtartalmat. A jó költségeket (frontvonal személyzet és back-office költségei, valamint például a személyzet képzése) jellemzően nem szabad csökkenteni, mert automatikusan minőségromláshoz vezetnek, amit a fogyasztó hamar észrevesz. Ennek ellenére általában az történik, hogy a vezetés ezekhez nyúl legszívesebben, nem érintve a rossz költségeket, mint a bürokrácia és hierarchia költségei (Carlzon, 1987).

Egy általánosan elfogadott nézet szerint a szolgáltatási iparágban a működési költségek 35 százalékát a mások hibáinak kijavítása okozza, ami természetesen a már sokat emlegetett humán erőforrás és minőség kérdésköréhez vezet vissza.

7. Új munkaerő vonzásának problémája

Az ördögi kör külső szemlélő számára is legnyilvánvalóbb megjelenési formája, ha egy szolgáltatás minősége, így piaci, társadalmi megítélése is romlik. Ezután csak a kevésbé képzett és motivált munkaerőt lesz képes magához vonzani, ami értelemszerűen tovább rontja a mindig is nagy személyes intenzitással bíró szolgáltatás minőségét.

A bukás köre

Lovelock és Wirtz (2004) azt a jelenséget említi stratégiai csapdaként, amikor a végletekig leegyszerűsített, ismétlődő munkafolyamatokra alacsony képzettségű munkaerőt alkalmaznak (ügyfélszolgálat, call center, gyorséttermek stb.). Ez a stratégia két szinten vezet bukáshoz, egyrészt az alkalmazottakal és természetesen a fogyasztókkal kapcsolatosan (3. ábra).

A bukás alkalmazotti köre a munkakörök szűk meghatározásával kezdődik, amit az alacsonyan képzett munkaerőhöz akarunk igazítani, a szabályok uralmán a szolgáltatás felett, valamint az ellenőrzésre bevetett technológiai eszközökön keresztül folytatódva. Az alacsony bérek stratégiájával természetesen a munkaerő-kiválasztás és a képzések költségeinek minimalizálása jár együtt. Mindezek következményeként fásult alkalmazottakat kapunk, akik nem tudnak reagálni a fogyasztói problémákra, elégedetlenek lesznek és csapnivaló lesz a szolgáltatáshoz való hozzáállásuk. A cég számára ez rosszabb szolgáltatást és magas fluktuációt jelent. Az ördögi kör ott folytatódik, hogy a csökkenő nyereséghányad miatt még alacsonyabb bér-

rel alkalmaz munkaerőt a cég, hogy ebben az inger-szegény környezetben dolgozzanak.

A bukás fogyasztói köre az új fogyasztók vonzásának hangsúlyozásával kezdődik, mert a régiók elégedetlenek az alkalmazotti teljesítménnyel és a személyzet állandó változásával, valamint a folytonosság hiányával. A fogyasztótól nem várható el az új arcok láttán a ragaszkodás és legalább olyan gyorsan fordul el a szolgáltatótól, mint a saját dolgozó. Emiatt állandóan új fogyasztók megnyeréséért folyik a harc, hogy a bevétel ne változzon. Ezen körök kialakulásáért Lovelock – Wirtz (2004: 316) egyértelműen a menedzserek rövid távú és szűklátókörű, költségorientált gondolkodását teszi felelőssé. (Lásd „jó és rossz költségek”.)

A közepszerűség köre

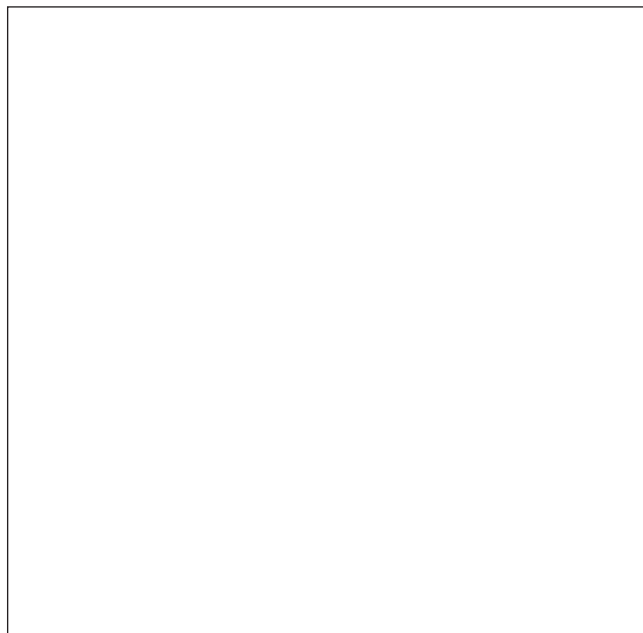
Egy másik ördögi körre szintén Lovelock (1995) hívja fel a figyelmet a szolgáltatások stratégiája kapcsán. Ez inkább nagy bürokratikusan szervezettekben észlelhető, amelyek nincsenek igazi versenyhelyzetnek kitéve, így a konkurencia hiánya védi azokat az újszerű munkahelyi gyakorlat bevezetésétől. Az ilyen környezetben a szolgáltatás minőségét merev szabályok rögzítik, a működés hatékonysága és a standardizálás a cél. Az alkalmazottaktól elvárják, hogy egész életüket egy munkahelyen töltsék, ahol felelősségük szűken és unalmasra meghatározott. A munkabér és előrelépés alapja a szervezetben töltött idő. A teljesítmény mérésének alapja a minél kevesebb hiba, nem pedig maga a teljesítmény vagy a kimagasló ügyfélkapcsolatok. A képzéseken és tréningeken jó részt a technikai részleteket és szabályokat hangsúlyozzák, nem a készségek fejlesztését. A munka fantáziátlan és ismétlődő, önálló kezdeményezéseknek nincs helye. A bukás körével ellentétben az alkalmazottak meglehetősen jól fizetettek és nagy a munkahely biztonsága is. Így aztán az alkalmazottaknak eszébe sem jut elhagyni a céget. Ezt az is okozza, hogy az ott dolgozók a fejlesztések hiányának következményeként nem rendelkeznek piacképes tudással és készségekkel.

A fogyasztói oldal érdekessége, hogy noha nem elégedett az alacsony szintű szolgáltatással, annak monopol vagy kvázi-monopol helyzete miatt nem tud váltani. (Vagy ha váltana is, egy ugyanilyen vagy hasonló rosszba ütközne...) Így aztán nem csoda, hogy ellenségesekké válnak a szervezettel és annak barátságtalan alkalmazottaival, akik reménytelenül beleragadtak munkahelyi pozíciójukba. Az alkalmazotti védekező mechanizmusok közé tartozik a közömbösség, a szabályokra való hivatkozás, illetve a durvaság visszaadása. Az eredmény a közepszerűségnek olyan köre, ahol az elégedetlen fogyasztó folyamatosan panaszkodik az alkalmazottaknak és más fogyasztóknak a szolgáltatás minőségéről. Természetes, hogy ilyen helyzetben a vevő semmi szándékot nem mutat a szolgáltatásban való konstruktív részvételre (Lovelock, 1995).

Az ördögi kör kivédése érdekében, illetve pozitív körre alakításában jelentős szerepe van a vezetésnek. Mennyire van hatásuk a szervezet kultúrájára? Létezik-

3. ábra

A bukás köre

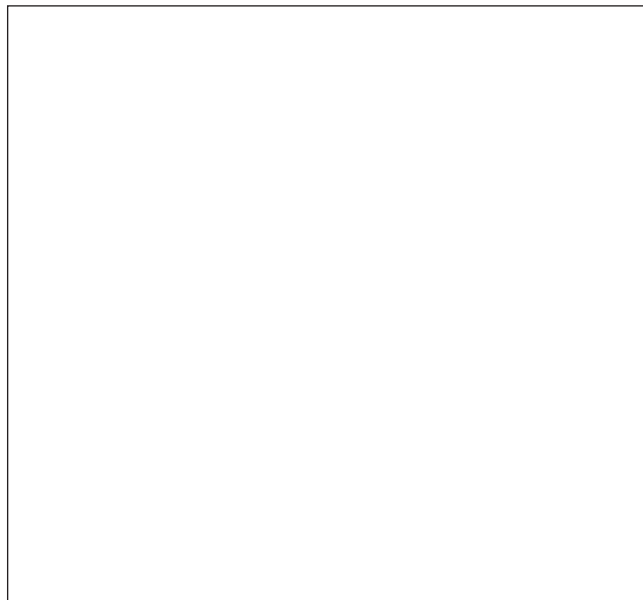


Schlesinger – Heskett, 1991 (idézi Lovelock – Wirtz, 2001, p. 315.)

e a vállalatnál az elérendő minőségi szolgáltatásnak jó táptalajt biztosító szervezeti kultúra? Mennyire nyilvánvaló az alkalmazottak számára, hogy milyen alapelvek, értékek és normák mentén működik a szolgáltatás kultúrája? Ezeket vallják-e, ill. használják-e ügyfélkapcsolataikban azok, akik kapcsolatban állnak a vevőkkel?⁵

4. ábra

A közepszerűség köre



(Lovelock, 1995, p. 228.)

⁵ A szolgáltatások kultúrájának vezetési kihívásairól lásd Heidrich, B – Somogyi, 5A.: Az elégedett kéz dilemmája avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben (Vezetéstudomány, 2005/9)

Felhasznált irodalom

1. Albrecht, K. – Zemke, R. (1985): Service America; Dow Jones-Irwin.
2. Andresen, O. et al., (eds) (1983): Danmark som servicesamfund, Denmark as a Service Society; Copenhagen, Politikens Forlag.
3. Berry, L. L: Relationship Marketing in Berry, L. L. et al., eds (1983): Emerging Perspectives of Services Marketing; American Marketing Association.
4. Bessom, R.M. (1973): Unique Aspects Of Marketing Of Services; Arizona Business Bulletin, November.
5. Carlzon, J. (1987): Moments of Truth; Ballinger
6. Edvardsson, B. – Enquist, B. (2002): 'The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy; The Service Industries Journal, Vol.22, No.4 (October 2002), 153-186.
7. Evans, J. R. – Berman, B. (1987): Marketing. 3rd ed.; New York: Macmillan.
8. Greenfield, H.I. (2002): A Note On The Goods/Services Dichotomy, The Service Industries Journal, Vol. 22, No.4 (October 2002), 19-21.
9. Grönroos, C. (1979): Service-Oriented International Marketing Strategies; An Overview; Working Paper 16. Helsingfors, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
10. Grönroos, C. (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Sector; Cambridge, Mass. Marketing Science Institute.
11. Grönroos, C. – Monthele, C. (1988): Service management i offentliga sektorn; Service Management in the Public Sector, Stockholm: Liber.
12. Grönroos, C. (1990): Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition, Lexington Books.
13. Grönroos, C. (2000): Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach; John Wiley & Sons Chichester, 2nd Edition.
14. Gummesson, E. (2001): Lip Services-A Neglected Area in Services Marketing; Journal of Services Marketing, No.1
15. Hamel, G. (2001): Az IBM felébresztése: miként alakította át egy rebellis banda a nagy kéket, Harvard Business Manager, 2001/4.
16. Haksever et. al (2000): Service Management and Operations; India: Pearson Education.
17. Heidrich, B. – Somogyi, A. (2005): Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben; Vezetéstudomány, 2005/9, 2-19.
18. Heidrich, B. (2003): Szolgáltatás menedzsment. Oktatási segédlet; Miskolci Egyetem.
19. Heidrich, B. (2004): MTA Bolyai János kutatási jelentés.
20. Heskett, J. L. (1986): Managing In The Service Economy; Harvard Business School Press.
21. Illeris, S. (2002): Are Service Jobs As Bad As Theory Says? Some Empirical Findings From Denmark; The Service Industries Journal, Vol. 22, No. 4 (October 2002), 1-18.
22. Kenesei, Zs. – Szántó, Sz. (1998): A szolgáltatásminőség mérése – elmélet és gyakorlat; Vezetéstudomány, 1998/12.
23. Lehtinen, J. (1983): Asiakasohjautuva palveluyritys; Customer-oriented service firm; Espoo, Weilin+Göös.
24. Lehtinen, J. – Strobacka, K. (1986): Palvelujhtaminen (Service Management); Veikkola.
25. Levitt, T. (1983): After The Sale Is Over; Harvard Business Review, September-October.
26. Lund, K. – Knudsen, K. (1982): Introduktion til service management (Introduction to Service Management); Civilokonomernes Forlag.
27. Lovelock, C. H. (1980): Towards a Classification of Services. In Lamb, C. W. – Dunne, P. M., eds., Theoretical Developments in Marketing; American Marketing Association.
28. Lovelock, C. H. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights; Journal of Marketing, Summer.
29. Lovelock, C. H. (1995): Managing Services: The Human Factor (in Understanding Service Management. Glynn, W. J. – Barnes, J. G.: Understanding Service Management; Chichester. UK John Wiley.
30. Lovelock, C. – Wright, L. (2001): Principles of Service Marketing and Management; 2nd edition, Prentice Hall.
31. Lovelock, C. – Wirtz, J. (2004): Services Marketing. People, Technology, Strategy; Pearson Education, India, 5th ed.
32. Lowendahl, B. R. (1997): Strategic Management Of Professional Service Firms; Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
33. Németh, Gy. – Papp, I. (1995): Szolgáltatási menedzsment; Budapest, Aula.
34. Norman, R. (1984): Service Management; John Wiley.
35. Normann, R. (1993): Service Management. Strategy And Leadership In Service Business; John Wiley & Sons, 2nd ed.
36. Papp, I. (2003) (szerk): Szolgáltatások a harmadik évezredben, Budapest, Aula.
37. Quinn, J. B. – Gagnon, C. E. (1986): Will Services Follow Manufacturing In Decline?; Harvard Business Review, November-December.
38. Sasser, E. W. – Olsen, P. R. – Wyckoff, D. D. (1978): Management of Service Operations; Allyn & Bacon.
39. Schlesinger, L. L. – Heskett, J. L. (1991): Breaking the Cycle of Failure in Services. Sloan Management Review 31, Spring 1991, 17-28.
40. Schmenner, R. W. (1986): How Can Service Business Survive and Prosper?; Sloan Management Review, Spring 1986.
41. Schmenner, R. W. (1989): Plants and Service Tours in Operations Management; 2nd Edition, Macmillan Publishing.
42. Schneider, B. – Rentsch, J. (1987): The Management of Climate and Culture: A Futures Perspective. in Hage, J. (ed): Futures of Organizations; Lexington, Mass., Allyn and Bacon.
43. Schmenner, R. W. (1995): Service Operations Management; Prentice Hall.
44. Veres, Z. (1998): Szolgáltatás marketing; Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
45. Veres, Z. (1998): Találkozások a frontvonalban; Vezetéstudomány, 1998/6.