

GELEI Andrea – GÉMESI Katalin

## A SZOLGÁLTATÁSOK ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK SPECIÁLIS MENEDZSMENTJELLEMZŐI

Az elmúlt évtizedekben a gazdálkodástudomány kitüntetett figyelemmel kísért két – mind a makrogazdaság, mind az egyes vállalatok működésének sikere szempontjából meghatározó fontosságú – jelenséget, egyrészt a szolgáltatásoknak a hagyományos termeléssel szembeni egyre erőteljesebb térnyerését, másrészt a fogyasztói érték teremtése szempontjából növekvő jelentőségű ellátási láncoknak, illetve azok menedzsmentjének kérdéskörét. Ugyanakkor igen kevés elemzés, de kevés leíró jellegű munka is született a két jelenséget és menedzsmentproblémát összekapcsoló területről, azaz a szolgáltatások ellátási láncáról, ezen ellátási láncok kezelésének speciális problémáiról. A szerzők cikkükben a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus terméket előállító ellátási láncokhoz viszonyított sajátosságait foglalják össze a nemzetközi szakirodalom alapján. Ennek során bemutatják, hogy az ún. tiszta szolgáltatások széles körben ismert jellemzői hatással vannak a szolgáltatások előállítását és értékesítését végző ellátási láncok működésére is. Ezek a hatások és specialitások megjelennek az ellátásilánc-menedzsment irodalmában kiemelten tárgyalt mindhárom problémakörben, rányomják tehát bélyegüket mind az ellátási lánc felépítésére, mind az ellátási láncban együttműködő partnerek kapcsolatának kezelésére és végül, de nem utolsósorban az ellátásilánc-menedzsment folyamatok kezelésére.

*Kulcsszavak:* szolgáltatás, ellátásilánc-menedzsment, sajátosságok

Az elmúlt évtizedekben a gazdálkodástudomány kitüntetett figyelemmel kísért két – mind a makrogazdaság, mind az egyes vállalatok működésének sikere szempontjából meghatározó fontosságú – jelenséget, egyrészt a szolgáltatásoknak a hagyományos termeléssel szembeni egyre erőteljesebb térnyerését, másrészt a fogyasztói érték teremtése szempontjából növekvő jelentőségű ellátási láncoknak, illetve azok menedzsmentjének kérdéskörét. Ugyanakkor igen kevés elemzés, de kevés leíró jellegű munka is született a két jelenséget és menedzsmentproblémát összekapcsoló területről, azaz a szolgáltatások ellátási láncáról, ezen ellátási láncok kezelésének speciális problémáiról.

A szolgáltatások ellátási láncának irodalma nemzetközi szempontból sem bővelkedik forrásmunkákban, bár mint látni fogjuk, néhány szerző már megtette az első, meghatározó fontosságú lépéseket, és ezzel elindították a kérdéskörrel történő gondolkodást (Sampson, 2000; Ellram et al., 2004; Åhlström – Nordin, 2006;

Baltacioglu, 2007). A magyar szakirodalom viszont jelentősen leszakadva követi e terület fejlődését. Az elmúlt években külön-külön a szolgáltatások speciális menedzsmentkérdéseivel, illetve az ellátásilánc-menedzsment kihívásaival számos hazai szerző foglalkozott. A szolgáltatás-menedzsment témakörben – egyébként a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan – legerőteljesebben a szolgáltatás-marketing oldaláról érkező kutatók publikálnak (Veres, 1998; Kenesei – Kolos, 2007), de már hazánkban is hagyománya van a szolgáltatásokkal kimondottan a termelés oldaláról érkező szakemberek kutatásainak, illetve publikációinak (Chikán – Demeter, 1994; Demeter – Gelei, 2002; Demeter, 2009). Az ellátásilánc-menedzsment témakörében is számos publikáció született magyar nyelven, mind a hagyományos termelés-menedzsment (Chikán – Demeter szerk., 1999), mind a logisztika (Szegedi – Prezenszki, 2003), de a hálózati megközelítés oldaláról is (Gelei, 2009). Nem született ugyanakkor olyan

tanulmány, mely e két témakört összekapcsolta volna. Ezért cikkünkben a nemzetközi irodalomra, az abban eddig felhalmozott tudásra építve, e hiány pótlására vállalkozunk, és a hazai szakma figyelmének a témakör felé fordítása érdekében a szolgáltatások ellátási láncának és ellátásilánc-menedzsmentjének specialitásait mutatjuk be. Cikkünk alapvetően elméleti jellegű, megállapításainkat ugyanakkor konkrét példákkal illusztráljuk.

### Termék vs szolgáltatás

Annak érdekében, hogy a szolgáltatások ellátási láncának sajátosságait, illetve a szolgáltatás ellátásilánc-menedzsmentjének speciális problémáit sikeresen számba tudjuk venni, kiinduló lépésként – hagyományosan – a termelés és a szolgáltatások közötti különbségekre érdemes visszanyúlni.

A szolgáltatások termeléshez viszonyított sajátosságai már a szolgáltatások definiálása során megjelennek. A szolgáltatások meghatározására számos szerző tett kísérletet. A fogalom meghatározásának hagyományos és pragmatikus megoldása a szolgáltatások egyszerű felsorolása, gyakran a hivatalos statisztikai besorolást alapul véve (Németh – Papp, 1995), de a legtöbb szerző a meghatározás, definiálás során a szolgáltatások tartalmi jellemzőire, specifikumaira hangsúlyozva próbálja a szolgáltatások értelmezését megadni. Ilyen tartalmi meghatározást ad például Murdick és szerzőtársai (1990), amikor a *szolgáltatást mint olyan tevékenységet értelmezi, mely fogyasztója számára idő, hely, forma és/vagy pszichológiai hasznosságot állít elő*. Nie és Kellogg (1999) értelmezésében a termékek megfogható jóságok, melyek mind térben, mind időben léteznek, míg a szolgáltatások outputja nem megfogható, azok inkább cselekedetek és folyamatok, melyek csak időben léteznek. Kotler (1999) pedig a következőképpen határozza meg a szolgáltatásokat: a szolgáltatás olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és amely lényegét tekintve nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjogot valami fölött, bár előállítási folyamata kapcsolódhat fizikai termékhez is. Az előző meghatározások is rámutatnak arra, hogy a szolgáltatás sajátosságai közé a szolgáltatás-menedzsment irodalmában széles körben ismert következő jellemzők tartoznak:

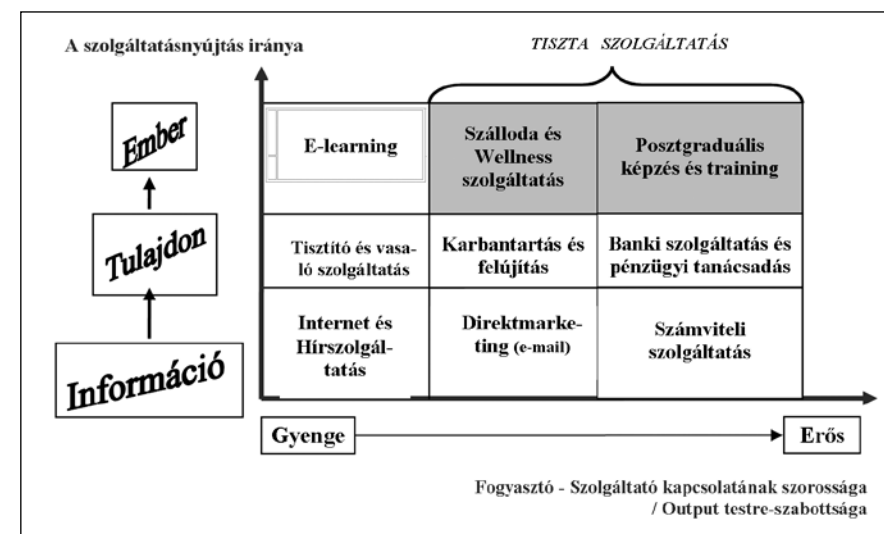
– *megfoghatatlanság*: A szolgáltatások outputja nem megfogható, megragadható. A szolgáltatásnyújtás folyamatának az eredménye mindenképpen a fogyasztó által észlelt hasznosság, a szolgáltatásnyújtás folyamata vevőjének értéket teremt. Ez a hasznosság vagy érték ugyanakkor

jellemzően fizikailag nem megragadható (pl. a tudásátadás az oktatási szolgáltatások esetén, vagy a gyógyulás az egészségügyi szolgáltatások esetén).

- *tárolhatatlanság*: Amennyiben a szolgáltatások eredménye nem megragadható, úgy az nem is tárolható, készletezhető, csak akkor lehet nyújtani, amikor a fogyasztó azt konkrétan igényli. A szolgáltatások előállítása során ebből következően a menedzsment nem élhet a hagyományos termék-előállítási folyamat számára oly hasznos készletezés eszközével.
- *párhuzamosság*: Mivel a szolgáltatás nem tárolható, előállítására akkor kerül sor, ha azt a vevő igényli, azaz a konkrét vevői igény, igen gyakran maga a vevő is megjelenik a szolgáltatási rendszerben. Így aztán a szolgáltatások „termelésének” és fogyasztásának folyamata összecsúszik, legalább részben egymással párhuzamosan megy végbe, aminek fontos következménye, hogy a szolgáltatás outputjának, eredményének része lesz maga a szolgáltatásnyújtási folyamat, annak minősége a fogyasztói értékítéletet pedig közvetlenül befolyásolja.
- *heterogenitás*: Részben az ingadozó vevői igényekhez történő intenzívebb igazodásnak, részben pedig a jelentős humán erőforrásnak köszönhetően a szolgáltatások outputja nem standardizált, nem szabványosított. Mivel a fogyasztó gyakran jelen van a szolgáltatásnyújtási rendszerben, észlelései alapvetően befolyásolják mind a szolgáltatás eredményét, mind pedig annak minőségét. A fogyasztó konkrét hangulata közvetlenül befolyásolja elvárásait, mintegy „ráül” a szolgáltatásnyújtás folyamatára, annak megítélése ezért jellemzően a megfogható, jól számszerűsíthető és standardabbnak tekinthető termékminőséghez képest jóval szubjektívebb és heterogénebb.
- *a humán tényező kiemelt jelentősége*: Mivel a szolgáltatásnyújtás és fogyasztás folyamata szolgáltatások esetében gyakorta összecsúszik, és ennek következtében a szolgáltatásminőséget a szolgáltatás létrehozásának folyamata is befolyásolja, nagyon fontossá válik a rendszerben lévő fogyasztó igényeinek minél pontosabb megértése, az egyedi igényekhez való rugalmas alkalmazkodás és ezeknek az igényeknek a megfelelő kiszolgálása. A szolgáltatásnyújtási folyamat e folytonos adaptációjában a humán erőforrás, a szolgáltató rendszer alkalmazottai meghatározó szerepet játszanak.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

### Szolgáltatáspéldák a mindennapokból a kiemelt szolgáltatásjellemzők alapján



Az előzőekben ismertetett szolgáltatáspecifikumok szolgáltatásonként természetesen igen eltérőek lehetnek és valójában két átfogó szolgáltatásjellemző által leginkább meghatározottak. Az első ilyen jellemző az értékteremtő folyamat által létrehozott *output tárgyiasulásának a foka*, míg a másik a *szolgáltatásnyújtási folyamat és fogyasztója közötti interakció intenzitásának mértéke*. Minél kevésbé tárgyiasul a szolgáltatásnyújtás folyamatának outputja és/vagy minél intenzívebb a fogyasztó és a szolgáltató rendszer közötti interakció, annál erőteljesebben érvényesülnek az adott szolgáltatás esetén az említett jellemzők.

A szolgáltatási folyamat outputjának a tárgyiasulása erőteljesen függ attól, hogy mire irányul az adott szolgáltatás. Lovelock és Yip (1996) ebből a szempontból három alaptípust különböztet meg: az emberekre, az emberek tulajdonában lévő tárgyra és az információra vonatkozó szolgáltatások típusait. Ugyanezt az alapvető tipizálást használja Fitzsimmons és szerzőtársa (1983), illetve Lovelock (1996). Az emberekre vonatkozó szolgáltatások azok, melyek során a szolgáltatásnyújtási folyamat magának az ember fizikai és/vagy pszichikai állapotának megváltoztatására irányul (pl. oktatás, egészségügyi szolgáltatás, turizmus, szórakoztatóipar szolgáltatásai). Ezekre a szolgáltatásokra igaz legerőteljesebben, hogy a fogyasztó a szolgáltatási folyamat részévé válik, a szolgáltatás előállítása és fogyasztása párhuzamosan megy végbe, a minőség észlelése pedig igen heterogén. A fogyasztó tulajdonában lévő tárgy megmunkálásával kapcsolatos szolgáltatások esetében (pl. logisztikai, szerelési, javítási, parkosítási szolgáltatások) a fogyasztóval való kapcsolat jellemzően meg-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

van, de nem olyan intenzív. Az információalapú szolgáltatások közé tartozik a fogyasztó számára hasznos információk összegyűjtése, manipulálása, értelmezése és továbbítása (pl. számviteli, banki, jogi szolgáltatások), ahol a fogyasztó interakciója a szolgáltató rendszerrel, az értékteremtés folyamatával gyakran minimális.

A szolgáltatások specifikus kezelésének igényét magyarázó másik kiemelt jellemző a fogyasztó és a szolgáltatásnyújtási folyamat közötti interakció mértéke. Az interakciót a szerzők különféleképpen ragadják meg. Így pl. Chase (1981) a fogyasztói kapcsolat szorosságával, míg Schmenner (1986) ismert, a szolgáltatási folyamatokat tipizáló mátrixában a fogyasztóval való kapcsolat testre szabásának mértékével azonosítja. Mindegyikük hangsúlyozza azonban, hogy minél intenzívebb ez az interakció, annál erőteljesebben érvényesülnek a korábban említett szolgáltatás-menedzsment-specialitások (1. ábra).

A szolgáltatások tehát igen sokfélék, a szolgáltatás-menedzsment irodalma által tárgyalt sajátosságok pedig leginkább az emberre irányuló, a szolgáltatásnyújtási folyamat és fogyasztója közötti erőteljes interakcióval rendelkező szolgáltatások, az ún. *tiszta szolgáltatások* esetében jelentkeznek a legerőteljesebben. Mivel a specialitások megragadása ezeknél a tiszta (más néven klasszikus) szolgáltatásoknál a leginkább egyértelmű és a legkönnyebben értelmezhető, ezért a szolgáltatások ellátási láncának és ellátásilánc-menedzsmentjének specialitásait bemutató cikkünkben is elsősorban e szolgáltatástípusra fókuszálunk.

Még mielőtt a tiszta szolgáltatások (a továbbiakban egyszerűen szolgáltatások) ellátásilánc-menedzsment szempontú tárgyalására rátérnénk, hangsúlyozni szeretnénk, hogy a kérdéskört nemcsak e viszonylag szűk szolgáltatástípus esetén tartjuk fontosnak. Az itt bemutatásra kerülő sajátosságok, ha eltérő mértékben is, de megjelennek más szolgáltatástípusok esetében is, sőt véleményünk szerint szintén relevánsak a hagyományos termelő vállalatok és ellátási láncuk számára. Fontos ez a témakör, hiszen ma már a fogyasztók szinte kivétel nélkül komplex termék- és szolgáltatáscsomagokat igényelnek és vásárolnak meg. A szolgáltatások menedzsmentjének sikere gyakran akkor is döntő fontosságú, ha a Lovelock és Yip (1996) által termék-

csokornak nevezett komplex termék- és szolgáltatás-csomag közepén nem szolgáltatást, hanem klasszikus terméket találunk. Az együttműködő vállalatok ellátási láncai által a végső fogyasztónak nyújtott ún. kiterjesztett termékcsomag (Levitt, 1974) kritikus elemei a termékmagra rakódó szolgáltatások és azok megfelelő színvonalú kezelése. Ahogyan a szolgáltatásmarketing klasszikusa, Levitt még 1972-ben ezt megfogalmazta: nincs olyan, hogy szolgáltatási iparág! Csak olyan iparágak vannak, ahol a szolgáltatáselem jelentősebb, mint mások esetében. Alapvetően ezt a megállapítást húzza alá az üzleti csere Lush és Vargo-féle értelmezése (2004), az ún. szolgáltatás dominált működési logika (Service Dominant Logic) is.

### Az ellátási lánc klasszikus elmélete

Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során két megközelítéssel is találkozhatunk (Gelei 2009). Az egyik *ellátásilánc-értelmezés* szerint az nem más, mint három vagy több egységből (szervezet vagy egyén) álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználás felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ-, pénz- és értékáramlás biztosításában (Mentzer és szerzőtársai, 2001). Ez a meghatározás az *ellátási láncot alkotó szereplőkre helyezi a hangsúlyt*. Az ellátási láncok két kitüntetett szereplője a végső fogyasztó, illetve az ún. központi vállalat. A végső fogyasztó kitüntetett jelentőségének oka egyrészt az, hogy a fogyasztó számára értékesített termék- és szolgáltatáscsomag mentén lehet magát az ellátási láncot értelmezni, szereplőit feltérképezni. Másrészt nyilvánvaló, hogy a fogyasztó az, aki az egész láncot életben és mozgásban tartja azaz, hogy a lánc által létrehozott termék- és szolgáltatáscsomagot megvásárolja és igénybe veszi.

Az ellátási láncok másik kitüntetett szereplője a központi vállalat, az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc adott pillanatban megfigyelhető működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, s aki az egész változás motorja. Az ellátási lánc központi vállalata jellemzően erős, a végső fogyasztói értékteremtésre alkalmas termék- és szolgáltatáscsomag előállításában központi szerepet játszó, gyakran nemzetközi nagyvállalat. További ellátásilánc-szereplők az első, második stb. körös beszállítók (beleértve a végső, jellemzően alapanyag-beszállítókat), illetve a közvetlen, első körös, illetve a közvetett vevők és természetesen a végső fogyasztók. Az ellátási lánc jellegzetes és a hatékony működés szempontjából fontos további szereplői a logisztikai szolgáltatók is.

Az ellátási lánc definíciója – az előző értelmezés szerint – a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az értelmezés és elemzés középpontjába. Egy másik megközelítés szerint az ellátási láncot úgy értelmezhetjük, mint adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely a vevő – végső soron a lánc végén álló fogyasztó – igényeinek kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre (Chikán, 1997). Ez a definíció az elemzés középpontjába azokat az értékteremtő folyamatokat helyezi, melyeken keresztül a végső fogyasztó igényének kielégítéséhez szükséges üzleti megoldás létrejön, realizálódik. Az ellátási láncban végbemenő kulcsfontosságú folyamatok a következők (Lambert és szerzőtársai, 2008):

- vevőkapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- vevőszolgálat folyamata,
- keresletmenedzsment folyamata,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamat,
- termékfejlesztési folyamat,
- visszutas folyamat.

Az *ellátási lánc menedzsmentjét* legáltalánosabban úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve a közöttük zajló folyamatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését annak érdekében, hogy a lánc teljesítményét, végső soron versenyképességét növeljük (Gelei, 2003). E konkrét menedzsmenttevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg, melyek három nagyobb kérdéskör köré csoportosíthatók:

- az ellátási lánc struktúrája és annak alakítása,
- az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok menedzsmentje,
- a fogyasztónak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag létrehozását biztosító komplex folyamatrendszer menedzsmentje.

Az *ellátási lánc és az ellátásilánc-menedzsment előzőekben ismertetett általános értelmezése, fogalma függetlenül a végső fogyasztónak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag konkrét tartalmától érvényes*, annak ellenére, hogy azokat a szakirodalom elsőként és a mai napig elsősorban a klasszikus termékek előállítása kapcsán írta le és elemezte. A szolgáltatás-termék (szolgáltatás-output) és a szolgáltatásnyújtási folyamat jellegzetességei azonban azonnal megjelennek, ha az ellátási lánc menedzsmentjének konkrét megvalósulását, az egyes menedzsment-eszközcsoportokat kezdjük

### VEZETÉSTUDOMÁNY

el vizsgálni. A következőkben ezeknek az ellátásilánc-menedzsment-sajátosságoknak a bemutatására kerül sor. Ismét hangsúlyozzuk, hogy munkánk során *azokra a szolgáltatásokra és ellátási láncokra koncentrálunk, ahol a végső fogyasztó számára értékesített „termékcsokor” központi eleme tiszta szolgáltatás. Ezeket az ellátási láncokat szolgáltatásellátási láncoknak nevezzük.*

### A szolgáltatásellátási láncok és menedzsmentjük sajátosságai

Tanulmányunk ezen alfejezetében a nemzetközi szakirodalomra építve bemutatjuk azokat a primer menedzsmentsajátosságokat, melyek a tiszta szolgáltatást értékesítő ellátási láncok esetében kimutathatóak. Ezek a sajátosságok, mint azt látni fogjuk, megjelennek mind a szolgáltatás ellátási láncának struktúrájában, mind az ellátási láncban együttműködő kapcsolatok kezelésében, de az értékteremtés konkrét folyamataiban is. A sajátosságok értelmezésekor és leírásakor az összehasonlítás alapját a hagyományos terméket létrehozó ún. klasszikus vagy termékellátási lánc és annak irodalma jelenti. Elméleti megállapításainkat konkrét példákkal illusztráljuk, a kiemelt és jellegében bonyolult specialitásokat pedig egy konkrét, a hazai oktatási piacon tiszta szolgáltatást nyújtó ellátási lánc példáján keresztül, esettanulmány jelleggel illusztráljuk.

Ez az ellátási lánc a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) logisztikai szakirányú posztgraduális képzésének (logisztikai szakirányú menedzser és logisztikai szakközgazdász szakok) ellátási lánc, melynek alapvető célja, hogy a már gyakorlattal rendelkező és vezetői beosztásra pályázó logisztikai szakemberek számára nemzetközi színvonalú, elméletileg megalapozott, de egyben gyakorlatorientált szakmai továbbképzést nyújtson. A szóban forgó ellátási lánc termékcsoportjának központi szolgáltatáseleme maga a fogyasztók számára értéket jelentő tudás és képesség. Ennek a tudásnak az átadására és a szükséges képességek fejlesztésére a hallgató-oktató közötti interakció során, tehát a szűken értelmezett oktatási folyamat során kerül sor. A hagyományos termékekhez hasonlóan erre a szolgáltatásmagra is további fontos elemek rakódnak. E szolgáltatáselemek közül kiemelkedő jelentőségű az oktatási szolgáltatás szervezési folyamata által biztosított pontos és korrekt tájékoztatás és adminisztráció. A vizsgált konkrét ellátási láncban a BCE – mint központi vállalat – a kínált szolgáltatáscsomag központi elemét biztosító tudástranszfert és képességfejlesztést biztosító oktatási folyamatra mint alapvető képességére koncentrál. Az oktatásszervezés fontos, a fogyasztói elégedettséget szintén erőteljesen befolyásoló kiegészítő szolgáltatás-

nyújtási részfolyamatot ugyanakkor a központi vállalat kiszervezte egy a logisztikai szakmában és a felnőttképzésben meghatározó szerepet játszó, így az oktatásszervezésben is jártas szervezethez, a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társasághoz (MLBKT).

### A szolgáltatásellátási lánc strukturális sajátosságai

A szolgáltatásmenedzsment irodalmának széles körben ismert megállapítása, hogy a szolgáltatások – ezen belül pedig legmarkánsabban az ún. tiszta szolgáltatások – esetén a szolgáltatás előállításának folyamata és annak elfogyasztása egymással párhuzamosan megy végbe. Ennek oka a megfoghatatlanság és tárolhatatlanság, és az a tény, hogy a fogyasztónak jelen kell lennie a szolgáltatás nyújtásakor. Ez a specialitás nemcsak a hagyományos, a vállalatok belső működésére fókuszáló tevékenységmenedzsment megközelítése, de az ellátási lánc felépítése szempontjából is fontos következményekkel jár. A párhuzamosság egyik ilyen fontos hatása az, *hogy a szolgáltatások ellátási láncának vevői oldala jellemzően rövidebb*, mind a termékekhez kapcsolódó ellátási lánc megfelelő szakasza (Sampson, 2000). A fogyasztói jelenlét szükségtelemmé és gyakran megoldhatatlanná is teszi a komplex disztribúciós láncstruktúrákat, a szolgáltató fogyasztóhoz közeli, lokális jelenléte, a közvetlen kapcsolattartás szükségszerű.

A szolgáltatás sajátosságai nemcsak oly módon hatnak az ellátási lánc struktúrájára, hogy szükségszerűen kiiktatódnak bizonyos szereplők (pl. közvetítő kereskedők) a láncból, és ezzel csökken a lánc e szakaszának komplexitása és hossza, de ez a sajátosság a lánc szereplőinek, kiemelten a szolgáltatás fogyasztóinak az ellátási láncban betöltött szerepét is módosítja.

Mint arra a szolgáltatások definiálása során már utaltunk, a szolgáltatások a fogyasztók által biztosított input állapotának megváltoztatására, annak fejlesztésére, javítására irányulnak. Ebből adódóan a fogyasztó a szolgáltatásellátási láncok központi vállalata szempontjából egyben a működés első szintű beszállítója is, aki saját testének, pszichikai állapotának, birtokában lévő tárgyainak vagy információinak rendelkezésre bocsátásával vesz részt a szolgáltatás előállításának folyamatában. *A szolgáltatások ellátási láncának speciális strukturális jellemzője tehát, hogy a fogyasztó egyben első szintű beszállító is. Ezt a jelenséget a fogyasztó-beszállító dualitásának nevezzük.* Ez a dualitás, mint a későbbiekben is látjuk, a folyamatok menedzsmentjében számos egyediséget generál. A fogyasztó-beszállító dualitásának kezelését a szolgáltatásmenedzsment-irodalom átfogóan ügyfélaktivitás-menedzsmentnek nevezi (1. táblázat).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

1. táblázat

Példák a vevő – beszállító dualitásának jelenségére szolgáltatások ellátási láncában

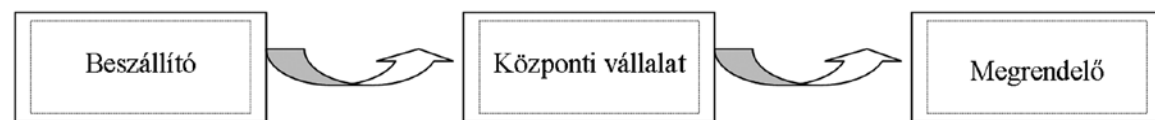
Duális pozícióban lévő vevő (vevő – beszállító egyben)	A szolgáltatásnyújtási folyamat számára a vevő által rendelkezésre bocsátott input	Központi szolgáltató vállalat	A vevőnek nyújtott output	Az outputot elfogyasztó vevő
Utas	Saját teste, csomagjai	Repülőársaság	A célállomásra eljuttatott utas és csomagok	Utas
Othont építtető	Tervezési elképzelések, referenciák	Tervezőiroda	Építési terv	Othont építtető
Vállalat	Üzleti problémák	Tanácsadó cég	Javaslatot megfogalmazó tanulmány	Vállalat
Kuncaft	Éhes, üres gyomor	Étterem	Tele gyomor	Kuncaft
Vásárló	Vásárlási preferencia és szándék	Kiskereskedő	Megvásárolt termékek	Vásárló

A szolgáltatásellátási lánc kétirányúsága kiemelt példánkon, a BCE–MLBKT együttműködésben megvalósuló oktatási szolgáltatást nyújtó ellátási lánc esetén is egyértelműen bemutatható. A lánc fogyasztói azok a gyakorló logisztikai szakemberek, akik már meglévő tudásukat, ismereteiket és képességeiket inputként beviszik az oktatási folyamatba, közvetlenül és erőteljesen befolyásolva azt. Az oktatási folyamat nyilvánvalóan csak akkor lehet sikeres és eredményezhet elégedett fogyasztókat, ha felhasználja a hallgatóknál már meglévő ismeretanyagot, arra építve alakítja ki az órák tartalmát és menetét. Mivel ez a hallgatói, fogyasztói input jellemzően igen heterogén, az oktatási szolgáltatás erőteljesen igényli az intenzív oktató-hallgató közötti interakciót és egyben a magas fokú testre szabást is. Vizsgált ellátási láncunk tehát jó példája a tiszta szolgáltatások ellátási láncának.

A hagyományos termékek esetében az ellátási lánc-folyamatok a beszállítóktól a vevők, végső soron pedig a lánc végén álló fogyasztó felé haladnak (2. ábra). Az értékteremtési folyamat a termékek ellátási láncában tehát egyirányú.

Egyirányú, hagyományos termék előállító ellátási lánc

(Sampson, 2000)



Szolgáltatások esetében a vevő-beszállító dualitásának következtében ez az áramlási folyamat és ezzel a szolgáltató ellátási láncok kétirányúak. A szolgáltatások kétirányú ellátási láncában megkülönböztet-

hetjük továbbá az egyszintű és a kétszintű kétirányú ellátási láncokat. A kétirányú ellátási lánc legegyszerűbb esete, amikor a vevő a folyamathoz szükséges inputot a szolgáltató vállalatnak a rendelkezésére bocsátja, a szolgáltató a szükséges tevékenységet maga végzi el, majd azt visszajuttatja a fogyasztóhoz. Ezt az esetet nevezi a szakirodalom *egyszintű, kétirányú ellátási láncnak*. Abban az esetben, ha a vevővel kapcsolatot tartó központi szolgáltató vállalat a szolgáltatási folyamatot, vagy annak egy részét másik szolgáltatóhoz szervezi ki, az ellátási lánc áramlási folyamatai még komplexebbé válnak. Az ilyen ellátási láncot *kétszintű, kétirányú ellátási láncnak* nevezzük (Sampson, 2000).

Az oktatás (1.) egyszintű, ugyanakkor kétirányú ellátási lánc a hagyományos egyetemi alapképzés példáján keresztül szemléltethető. Ebben az esetben a központi szolgáltató vállalat szerepét maga az egyetem tölti be, nemcsak a konkrét oktatási folyamatot, de az ahhoz kapcsolódó teljes adminisztrációs folyamatot is maga végzi. Működésének első szintű beszállítóit két csoportra oszthatjuk: Az elsőbe az úgynevezett kulcsbeszállítók, míg a másodikba az egyéb

2. ábra

beszállítók sorolandók. A kulcsbeszállítók szerepe kiemelkedő, hiszen az ő tevékenységük befolyásolja legerőteljesebben a szolgáltatás minőségét. Kulcsbeszállítók lehetnek pl. a vállalati vendégládók, de a

tiszta szolgáltatás specialitásai miatt kulcsbeszállító maga a hallgató is.

Az egyszintű, ámde kétirányú ellátási lánc demonstrálható az egészségügyi szolgáltatások (2.) példáján keresztül is: Ebben az esetben a központi vállalatként a lokális kórház azonosítható. A duális megrendelői szerepkört az ellátásra váró páciens tölti be, aki egyrészt a szolgáltatás igénybevevőjeként, másrészt a rendelkezésre álló input (saját teste) beszállítójaként jelenik meg. A hagyományos kulcsbeszállítók közé sorolható például a Semmelweis Egyetem, valamint az Országos Mentőszolgálat (3. ábra).

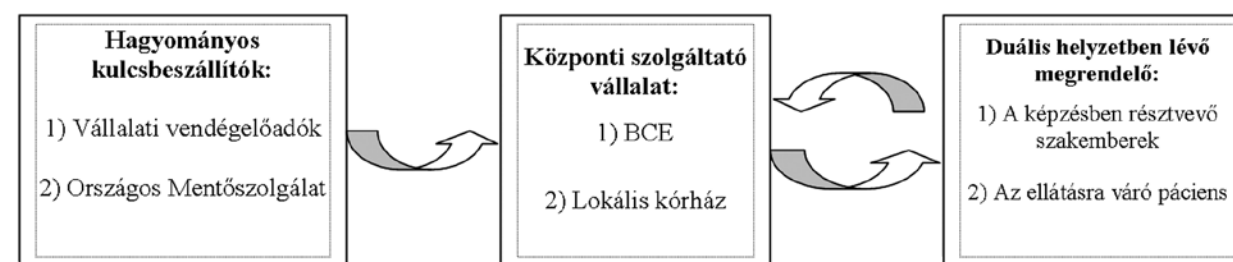
páciens számára megfelelő ellátást biztosítani, mert az speciális szakismeretet, felszereltséget vagy gyakorlatot igényel. Az igényelt komplex szolgáltatást ekkor a térségi/ megyei kórház, míg az utókezelést és a rehabilitációt a lokális kórház végzi el (4. ábra).

Létezik a szolgáltatások ellátási láncának egy harmadik alaptípusa is, mely szintén magában foglalja a vevő-beszállító dualitásának jelenségét. Ez a típus azokra a szolgáltatásokra jellemző, ahol a vevő rendelkezésre bocsátja a szükséges inputot, azt a szolgáltató vállalat feldolgozza, azaz elvégzi rajta a szükséges értéknövelő tevékenységeket, ezt követően pedig a

3. ábra

A hagyományos egyetemi képzés és a sürgősségi betegellátás egyszintű, kétirányú ellátási lánc

(Sampson, 2000 alapján)



4. ábra

A BCE–MLBKT logisztikai szakirányú posztgraduális képzésének ellátási lánc, valamint a komplex egészségügyi szolgáltatás ellátási lánc mint kétszintű, kétirányú ellátási lánc

(Sampson, 2000 alapján)



Abban az esetben, ha a vevővel kapcsolatot tartó szolgáltató vállalat a szolgáltatási folyamatot, vagy annak egy részét másik szolgáltatóhoz szervezi ki, az ellátási lánc áramlási folyamatai komplexebbé válnak. Az ilyen ellátási láncot *kétszintű, kétirányú ellátási láncnak* nevezi a szakirodalom. Kiemelt példánkban, a BCE–MLBKT közös logisztikai posztgraduális képzésének ellátási lánc is ilyen kétszintű, kétirányú szolgáltató ellátási lánc. Ebben az esetben a központi vállalat szerepköre módosul, hiszen a szolgáltatási folyamat egy részét (szervezés és adminisztráció) másik szolgáltatóhoz szervezi ki.

Az egészségügyi szolgáltatásokban is beazonosíthatók a kétszintű, kétirányú ellátási láncok. A 3. ábrán vázolt ellátási lánc ekkor egy újabb szolgáltatóval egészül ki. Ebben az esetben a lokális kórház már nem képes a

szolgáltató a már megnövekedett értékkel rendelkező inputot eljuttatja a megrendelőtől eltérő fogyasztóhoz. Ennek a szolgáltatásellátási láncnak tipikus esete a logisztikai szolgáltatások ellátási lánc. Speciális ezekben az esetekben, hogy két fogyasztó is megjelenik a láncban, hiszen mind az elsődleges megrendelő, mind az értékteremtési folyamat végén szereplő másodlagos fogyasztó a tranzakcióból haszonra tesz szert.

A szolgáltatások esetében tehát a fogyasztó egyben a szolgáltatásnyújtás folyamatának inputbeszállítója. Fontos megjegyezni, hogy amikor a vevő-beszállító dualitásának jelenségét értelmezzük, akkor a szolgáltatásnyújtási folyamat számára a fogyasztó által az előállítási rendszerbe vitt inputok közül kizárjuk a vevői visszacsatolásokat, melyek szintén speciális inputot jelentenek a szolgáltatásnyújtás folyamata során. A je-

lenség értelmezése viszont nem erre, hanem a szolgáltatás-termék szempontjából központi szolgáltatásmag létrehozása során alapvető, lényegi inputokhoz kapcsolódik. Szintén kizárjuk a vevő-beszállító dualitása során hangsúlyozott, illetve figyelembe vett inputok sorából a vevő általános véleményét, információit (ide tartoznak pl. általános piackutatási információk is). Ezek kivételével elmondható, hogy a vevő-beszállító dualitása termékek ellátási láncában nincs jelen, a szolgáltatások ellátási láncának sajátos jelenségéről beszélhetünk. A termelő vállalatok és ellátási láncok esetében a beszállítók beszállítók, a vevők pedig vevők, s közöttük jellemzően nincs átfedés. Abban a pillanatban, amikor egy termelő cég elkezd vevője valamely inputján dolgozni, a vállalat szolgáltatást nyújtó céggé kezd el működni (Sampson, 2000).

A szolgáltatások ellátási láncai ugyanakkor nemcsak a lánc disztribúciós oldalán mutatnak fel sajátosságokat (fogyasztó-beszállító dualitása és a lánc kétirányú jellege), de a klasszikus ellátási, beszállítói oldalon is vannak specialitásai. A szolgáltatások ellátási láncának központi vállalata az a szolgáltató, mely a fogyasztó által igényelt termék-, illetve esetünkben inkább szolgáltatáscsomag központi szolgáltatáselemét létrehozza. A központi vállalat fogalma tehát mind a termékek, mind a szolgáltatások esetén egyformán értelmezhető, és maga a központi vállalat is könnyen azonosítható a láncban. A szolgáltatások ellátási láncában azonban a szolgáltatásnyújtás folyamatának párhuzamossága következtében a központi vállalat és a beszállító szerepe és jelentősége a minőségi szolgáltatás biztosításában más, mint a termékek ellátási láncában. Ezért aztán a központi vállalat és beszállító közötti kapcsolat jellege is eltérő lesz.

Mind a termékek gyártására, mind szolgáltatások előállítására igaz, hogy azok számos beszállító vállalat inputjainak kombinációja révén jönnek létre. A klasszikus termékek ellátási láncában és a láncban zajló értékteremtési folyamatok, a termék és a hozzá kapcsolódó inputok előállításának részfolyamatai – a termék és a hozzá szükséges inputok tárgyiasulásának következtében – jól szakaszolhatók. Mivel tárgyiasulnak az inputok, és maga a végső termék is, az azokat létrehozó folyamatok jól lehatárolhatók egymástól. A központi vállalat működéséhez szükséges kész inputokat az értékteremtésben részt vevő beszállító vállalatok készletezhetik. A termék ellátási láncának központi vállalata saját értékteremtő folyamatát ily módon úgy mond le tudja választani beszállítóinak folyamatairól. A tárgyiasulás lehetővé teszi a készletezést, s ez az értékteremtés részfolyamatainak időbeni és térbeni szétválasztását is. A tárgyiasulás következtében ez a

le-, vagy szétválasztás ugyanakkor a termékek ellátási láncában nemcsak hely- és idő, de a minőség szempontjából is megtörténik, hiszen a legyártott inputok közül a minőség-ellenőrzés ki tudja szűrni a hibákat, s a központi vállalat transzformációs folyamatába már csak a hibátlan, magas minőségű termékek jelennek meg.

Az ellátási lánc szereplői (megrendelő, központi vállalat és beszállító) közötti szétválasztás tiszta szolgáltatások ellátási láncában csak abban az esetben valószínűsíthető, ha a komplex szolgáltatáscsomag minden egyes nem tárgyiasult elemét maga a központi vállalat állítja elő, beszállítói pedig csak a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges klasszikus termékek beszállításával vesznek részt az értékteremtésben (pl. az egészségügyi szolgáltatások esetén a vizsgálati berendezések beszállítói). A szolgáltatások esetében ugyanakkor jellemzően nem ez a helyzet. A tiszta szolgáltatások központi vállalatai is törekednek arra, hogy fogyasztóiknak minél komplexebb szolgáltatáscsomagot nyújtsanak, s ennek megvalósításában bizonyos szolgáltatáselemek előállítását külső partnerekre bízzák. Egy légitársaság például a repterein működő éttermi vagy bolti szolgáltatásokat jellemzően nem maga végzi el, hanem külső partnerre bízta. Ezeknek a kiszervezett szolgáltatásoknak jelentős része szintén nem tárgyiasul, előállítása és elfogyasztása párhuzamosan megy végbe, és ami fontos, ezeknek a kapcsolódó szolgáltatáselemeknek (beszállítói inputoknak) az előállítási folyamata a központi szolgáltatáselem nyújtásához közvetlenül kapcsolódik, jellemzően arról nehezen lehet leválasztani. A szolgáltatásoknál tehát nemcsak a központi vállalat „termelési” folyamata csúszik össze a fogyasztás folyamatával, de a központi vállalat szolgáltatás-előállítási folyamata jellemzően összeecsúszik a nem tárgyiasuló szolgáltatáselemeket, támogató szolgáltatásokat nyújtó beszállítók értékteremtési, „termelési” folyamatával is (Baltacioglu, 2007). Ebből adódóan nemcsak a szolgáltatás ellátási láncának központi vállalata esetén fontos a lokális, fogyasztóhoz közeli jelenlét, de igaz ez az első szintű, kiegészítő szolgáltatáselemeket biztosító beszállítókra is. Ebből adódóan tiszta szolgáltatások esetében az ellátási lánc szereplői jellemzően nagyobb arányban kötődnek a helyi piacokhoz és a befogadó gazdasághoz, beágyazottságuk így jellemzően erőteljesebb, mint termékek ellátási láncainak esetében.

**Specialitások a szolgáltatásellátási lánc kapcsolatainak menedzsmentjében**

A megrendelő-beszállító kapcsolatok menedzsmentjével foglalkozó irodalom termelő vállalatok, illetve ellátási láncok esetében igen széles körű. Sokkal

kevesebb szerző foglalkozott a szolgáltatások ellátási láncában kialakuló megrendelő-beszállító kapcsolatok értékelésével és elemzésével. Az a néhány cikk, amely ebben a témában született (Baltacioglu, 2007; Åhlström, 2006) rámutat ugyanakkor néhány sajátosságra.

A megrendelő-beszállító kapcsolatok tartamát és az így kialakuló kapcsolattípusokat a hagyományos termékellátási lánc menedzsmentje és a beszállítói hálózat menedzsmentjének irodalma elsősorban a kapcsolatspecifikus befektetések, a felek között kialakuló bizalom és elkötelezettség mértéke, az együttműködés során megosztott információk köre és intenzitása, a közösen végzett tevékenységek aránya, a szerződés hossza, végül a kapcsolat kizárólagosságának foka mentén tipizálja (Dyer, 1996; Dyer és szerzőtársai, 1998; Bensaou, 1999; Gelei, 2009). E működési jellemzők alapján természetesen számos konkrét kapcsolattípus alakulhat ki, az irodalom mégis kiemel két fontos és gyakran előforduló kapcsolattípust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyzetető együttműködési modellnek is nevezni), illetve a stratégiai partnerkapcsolat (szokás egyszerűen partnerkapcsolatként is nevezni) alaptípusait. A két kapcsolattípus részletes ismertetésére (feltételek, működési jellemzők) itt nem térünk ki, azt a hazai irodalomban már megtalálja az olvasó. Inkább arra keressük a választ, hogy a szolgáltatások ellátási láncában meglévő megrendelő-beszállító kapcsolatok hogyan írhatók le, milyen jellegzetességgel rendelkeznek a hagyományos termékellátási lánc hasonló kapcsolattípusaihoz képest.

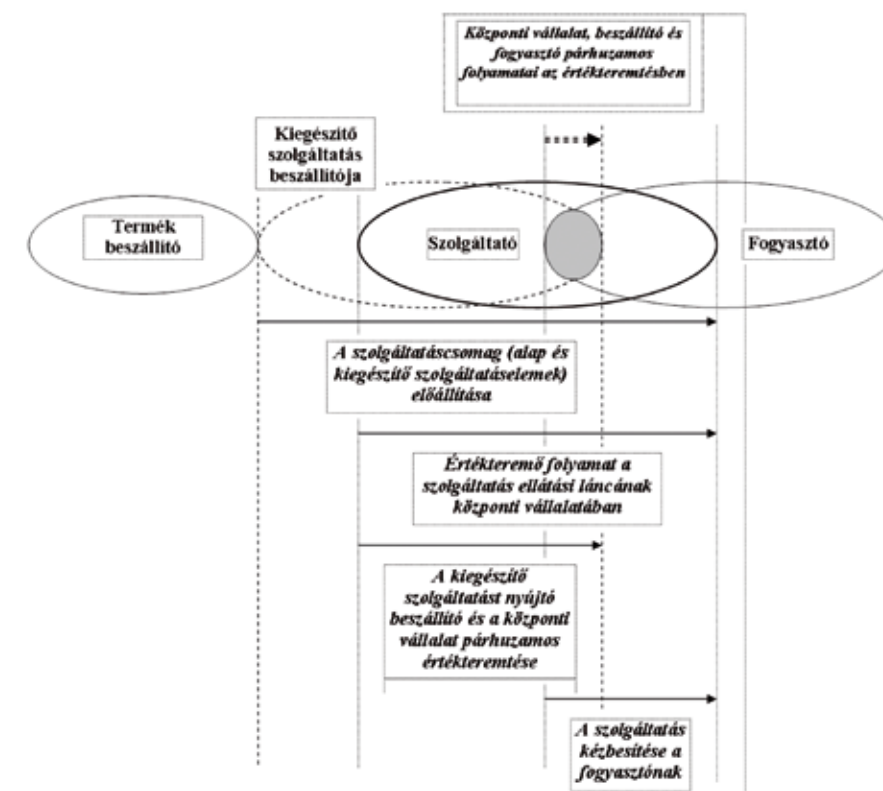
A kapcsolattípusok sajátosságainak tárgyalása érdekében térjünk vissza az előző alfejezetben tárgyalt jelenségre, mely szerint a szolgáltatásellátási láncok központi vállalatainak értékteremtő folyamata jellemzően nem leválasztható a számára kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállító vállalat értékteremtő folyamatairól. Az 5. ábra jól mutatja, hogy komplex tiszta szolgáltatások esetén a központi vállalat szűken értelmezett saját értékteremtő folyamatai nemcsak a fogyasztóval, de az első szintű szolgáltatás inputot biztosító beszállítójának értékteremtő folyamataival is össze-

csúsznak, azokkal mind térben, mind időben egyszerre mennek végbe. Az értékteremtő folyamatnak pedig jellemzően van egy olyan szakasza is, ahol az ellátási lánc mindhárom kitüntetett jelentőségű szereplője – fogyasztó, központi vállalat és első körös beszállító – egyszerre jelen van.

Térjünk vissza e gondolatnál a korábban is példaként hozott BCE–MLBKT képzésre! Az MLBKT mint kulcsbeszállító szolgáltató vállalat jelenik meg az ellátási láncban, amely tevékenységét részben a lánc többi szereplőitől függetlenül végzi, ilyen tevékenység pl. a nyomdával való kapcsolattartás. Ezt követően, a konkrét oktatási portfólió kialakításában, vagy pl. a tananyag (pl. könyvek, cikkek, fóliák) aktualizálásának és sokszorosításának fázisába az MLBKT mellett már bekapcsolódik a BCE is. Végül az órák, a vizsgák ütemezésének kialakításában lebonyolításában, valamint a képzés értékelésében a BCE mellett az ellátási lánc harmadik szereplője, a fogyasztó is megjelenik. Jól követhető, hogy a beszállító önálló tevékenysége mellett hogyan alakultak ki párhuzamos tevékenységek először a központi vállalat, később a fogyasztó folyamataihoz történő összekapcsolódásnak köszönhetően.

5. ábra

**Az értékteremtő folyamatok elválaszthatatlansága a szolgáltatások ellátási láncában**  
(Baltacioglu, 2007 alapján)



A BCE mint központi szolgáltató vállalat folyamatai is szükségszerűen a többi szereplővel párhuzamosan valósulnak meg. Bekapcsolódik például az MLBKT oktatásszervezési tevékenységébe, amennyiben sor kerül az órák időpontjának és a terméknek az összehangolására, biztosítására. Ezt követően az eddigi tervezés és szervezés eredményeképpen valósul meg a központi szolgáltatás és lezajlanak az órák. A központi vállalat mellett jelen van az MLBKT is, hiszen pl. a kurzusok első óráján rendelkezésre bocsátja az aktuális tananyagot, de folyamatosan koordinálja a kurzusokat, a hallgatókkal tartja a kapcsolatot, előkészíti és lebonyolítja is a vizsgákat. Ugyanakkor kezdetét veszi a fogyasztó

A központi vállalat és a kulcsbeszállító értékteremtő folyamatai az ellátási láncban tehát nagyrészt egymással párhuzamosan mennek végbe. A kulcsbeszállító is szolgáltatást nyújt, ezért a konkrét szolgáltatási folyamat minőségét előre nem lehet ellenőrizni, az a központi vállalat szolgáltatásnyújtási folyamatával párhuzamosan jön létre. Ebből adódóan a központi szolgáltatáshoz kapcsolódó kulcsfontosságú szolgáltatás-elemek – mint például az oktatási szolgáltatás esetében az oktatásszervezés – igen nagy jelentőségűek, beszállítói pedig magas kockázatot jelentenek a központi vállalat számára (Fitzsimmons – Fitzsimmons, 2000). Az ilyen beszállítói kapcsolatok jelentősége a központi

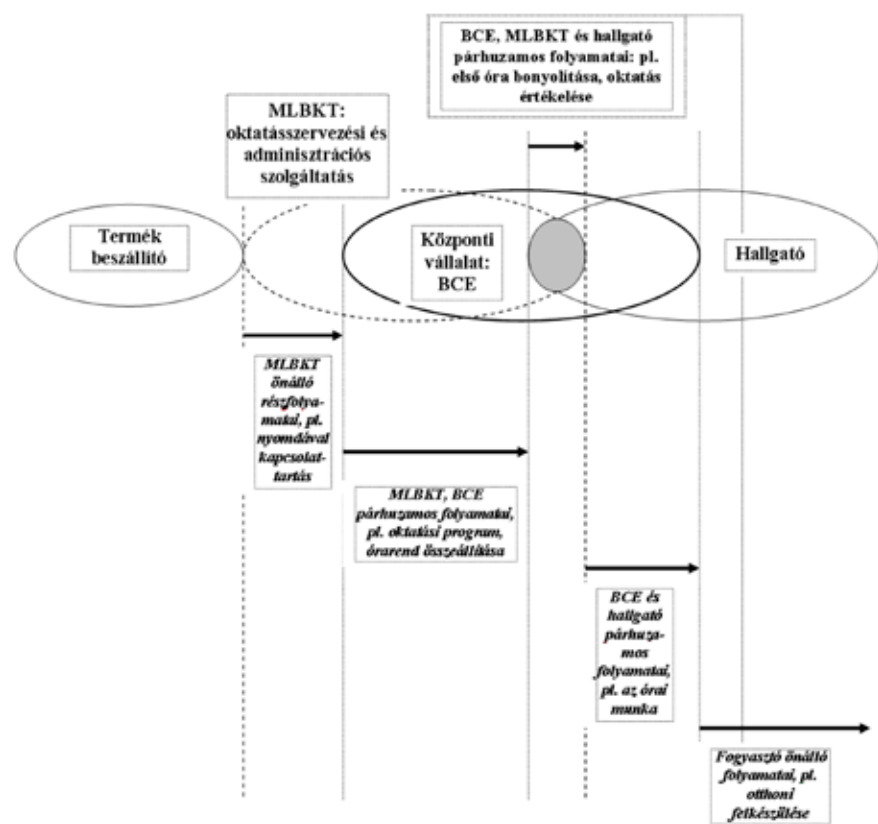
vállalat számára stratégiai, hiszen közvetlenül befolyásolják saját termék-, illetve szolgáltatásmagjának fogyasztói sikerét.

A szolgáltatás ellátási láncának központi vállalata és az első körös szolgáltató beszállítók között kialakuló kapcsolatok kezelése a klasszikus beszállítói kapcsolatokhoz kötődő modellek közül inkább a stratégiai kapcsolat, vagy együttműködési beszállítói modell alkalmazását igényli (6. ábra).

Ezt az elméletileg levezetett megállapítást támasztja alá a BCE Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutatóközpont utolsó nagy kérdőíves felméréseinek elemzése is. Az adatbázis felvételére 2004-ben került sor, a kérdőívet mintegy 301 vállalat vezetői töltötték ki. A kitöltő vállalatok 66,1%-a termelő, míg 33,9%-a szolgáltatóvállalat. Ez utóbbi csoportba soroltuk a kereskedelmi szektor vállalatait is. (A minta részletes leírása megtalálható Wimmer – Csesznák 2005-ös munkájában.) A vállalatok felső vezetői által kitöltött kérdőívnek (V8-as kérdés) elemzése rámutatott arra, hogy a szolgáltató vállalatok felső vezetői vállalatuk sikerének forrásait számba véve szignifikánsan nagyobb jelentőségűnek tartották a stratégiai szövetségeket, mint a termelő vállalatok felső vezetői. A felső vezetők a stratégiai szövetségek kialakításának fontosságát 1–5-ig terjedő Likert-skálán (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos) a szolgáltató vállalatok esetében 3,64-es, míg termelő vállalatoknál 3,22-es szintűnek értékelték (szignifikancia szintje 0,007).

vezetői által kitöltött kérdőívnek (V8-as kérdés) elemzése rámutatott arra, hogy a szolgáltató vállalatok felső vezetői vállalatuk sikerének forrásait számba véve szignifikánsan nagyobb jelentőségűnek tartották a stratégiai szövetségeket, mint a termelő vállalatok felső vezetői. A felső vezetők a stratégiai szövetségek kialakításának fontosságát 1–5-ig terjedő Likert-skálán (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos) a szolgáltató vállalatok esetében 3,64-es, míg termelő vállalatoknál 3,22-es szintűnek értékelték (szignifikancia szintje 0,007).

Párhuzamosságok a posztgraduális képzési folyamat értékteremtése során



tevékenysége is, hiszen a kurzushallgatással ő is részesevé, sőt létrehozójává válik az értékteremtő folyamatnak. A szolgáltatás alapvető jelentőségű szolgáltatás-eleme maga az interaktív tudásátadás és képességfejlesztés folyamata, ugyanakkor már csak a BCE, illetve annak képviselői, az oktatók és a fogyasztó között zajlik az órai munka során. Az értékteremtési folyamatnak ugyanakkor vannak olyan elemei is – pl. a hallgatók otthoni felkészülése órára, vizsgára –, melyet a fogyasztók maguk, a többi szereplő folyamataitól függetlenül végeznek.

6. ábra

**Specialitások a szolgáltatás ellátási láncának folyamataiban**

A hagyományos termékeket előállító ellátási láncok menedzsmentje során, mint jeleztük, a szakirodalom a következő konkrét folyamatok megfelelő kezelését tekintti stratégiai jelentőségűnek (Lambert és szerzőtársai, 2008):

- vevőkapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének folyamata,
- vevőszolgálat folyamata,
- keresletmenedzsment folyamata,
- komplex rendelésteljesítési folyamatok,
- termelési folyamat,
- termékfejlesztési folyamat,
- visszatás folyamat.

Ellram és szerzőtársai (2004) a szolgáltatásellátási láncban zajló folyamatok értelmezésekor a termékellátási lánc folyamatai közül szintén kiemelték a vevői és a beszállítói kapcsolatokat és ezek megfelelő menedzsmentjének a folyamatát. A partnerkapcsolatok kezelése – mind vevői, mind beszállítói oldalon – a szolgáltatások ellátási láncán is kritikus jelentőségű. Sőt – tekintettel a szolgáltatások ellátási láncának strukturális sajátosságaira –, e két terület még kritikusabb, még nagyobb menedzsmentfigyelmet kíván a központi vállalat vezetésétől. Mint azt az előzőekben is hangsúlyoztuk, a tiszta szolgáltatások esetén a vevői oldal mellett a beszállítói oldalon is megfigyelhető el-, illetve leválaszthatatlanság következtében a stratégiai jellegű partnerkapcsolatok aránya a termékellátási láncokhoz viszonyítva jellemzően magasabb (2. táblázat).

Ellram és szerzőtársai kiemelik, hogy a termékellátási lánc menedzsmentje során fontosnak tekintett folyamatok közül a szolgáltatásellátási lánc folyamataiban szintén nagy jelentőségű a keresletmenedzsment. A keresletmenedzsment mind termékek, mind szolgáltatások ellátási láncán esetében magában foglalja a klasszikus kereslet-előrejelzési folyamatokat, de azon túlmutat, amennyiben mindazon folyamatok kezelését is célul tűzi, melyek révén a lánc outputjával szembeni kereslet aktívan befolyásolható. Szolgáltatások esetében az értékteremtő folyamat outputjának megfoghatatlansága miatt talán még nagyobb a keresletmenedzsment jelentősége, mint hagyományos termékek esetén. Számos esetben (pl. sürgős orvosi ellátás) nincs lehetőség a kereslet aktív befolyásolására, máskor (pl. tervezett orvosi szolgáltatások) a kereslet tudatos menedzsmentjével (pl. bejelentkezési rendszer, yield menedzsment) terelhető, s ezzel jelentősen javítható a szolgáltatások gazdaságosságos működése.

Mivel a szolgáltatások jellemzően nem megfoghatók, illetve tárolhatók (készletezhetők), a keresletmenedzsment folyamata a termékekhez képest még erőteljesebben összekapcsolódik a kapacitásmenedzsment folyamatával. Ellram és szerzőtársai (2004) ezért külön kiemelik a kapacitásmenedzsment folyamatának jelentőségét a szolgáltatások ellátási láncában.

A kapacitásmenedzsment folyamata kapcsán külön hangsúlyozni szeretnénk a kapacitásmenedzsment témakörét a munkaerő, a humán erőforrás szempontjából. Ezt a szolgáltatásokkal foglalkozó hagyományos tevékenységmenedzsment-irodalom is hangsúlyozza. Akkermans és Vos (2003) ugyanakkor kimutatták, hogy szolgáltatások esetén is létezik a termékek ellátási láncának egyik meghatározó jelensége, az ún. ostorcsa-

2. táblázat

A szolgáltató vállalatok keresletének és kínálatának összehangolása különböző keresleti jellemzők mellett (Lovelock, 1992 alapján)

Kereslet előrejelezhetősége	A kereslet nem jelezhető előre	A kereslet előrejelezhető
Kereslet befolyásolásának lehetősége		
Kicsi a lehetőség a kereslet időbeni alakítására	A kapacitás „megnyújtásával” (pl. túlóra) megfogni a keresletet	A kínálat keresletnek megfelelő tervezése
A kereslet időben erősen befolyásolható	Pótlólagos kapacitással (pl. pluszmunkaerő alkalmazása csúcsidejében) megfogni a keresletet Ahol fix a kapacitás, a keresletet szükséges készletezni (pl. bejelentkezés, vevők sorban állása, yield menedzsment)	A kereslet alakítása: a szolgáltatás tervezésével (pl. időszakonkénti eltérő árazás)

páshatás (Lee és szerzőtársai, 1997). A termékellátási láncok esetén az *ostorsapáshatás* az a jelenség, mely szerint az ellátási láncban visszafelé – azaz a végső fogyasztótól a beszállító felé – haladva a kereslet és ennek hatására a láncban felhalmozódó készletek (illetve ezzel párhuzamosan a készlethiány és a ki nem elégített kereslet volumene) egyre nagyobb kilengéseket mutat. Mind a felhalmozódó, feleslegesnek bizonyuló készletek, mind a ki nem elégített kereslet jelentős feszültséget visz az ellátási láncok működésébe.

Akkermans és Vos (2003) a telekommunikációs iparág ilyen szempontú vizsgálatát összefoglaló cikkükben leírják, hogy az erősödő keresletingadozás a szolgáltatások ellátási láncában is kimutatható. A szolgáltatások ellátási láncára ebből adódóan nehezedő feszültség megragadására ugyanakkor a szolgáltatás outputjának nem készletezhető jellege miatt a felhalmozódó készletek nem alkalmasak. Helyette a szerzők javasolják a *munkaterhelés* mutatójának erre a célra történő használatát. A munkaterhelés (workload, W) mutatóját a szerzők úgy határozzák meg, mint az adott pillanatban meglévő ki nem elégített kereslet kiszolgálásához szükséges kapacitásnak és a normál, rendelkezésre álló kapacitásnak (NC) a hányadosa. A munkaterhelés koncepciójában a szükséges kapacitás egyenlő a ki nem elégített kereslet (O) és a normál kiszolgáláshoz szükséges átfutási idő (NL) hányadosával:

$$W = \frac{O/NL}{NC}$$

A szerzők véleménye szerint a munkaterhelés mutatója azért alkalmas a szolgáltatások ellátási láncára nehezedő nyomás mérésére, mert közvetlen kapcsolat van a munkaterhelés mértéke és a nyújtott szolgáltatás minősége között. Amennyiben a munkaterhelés bizonyos szint fölé emelkedik, az a ki nem elégített kereslet növekedését okozza. Ez nemcsak a kiszolgálás hosszabb átfutási idejéhez vezetett, de ahhoz is, hogy jellemzően csökken a túlterhelt alkalmazottak teljesítőképessége és végső soron a szolgáltatás minősége is.

A szolgáltatásellátási lánc további fontos folyamata Ellram és szerzőtársai szerint *maga a komplex szolgáltatásnyújtási folyamat*. Ez a kiemelt szerep érhető, amennyiben visszagondolunk arra, hogy a tiszta szolgáltatások ellátási láncában ez a szolgáltatásnyújtási folyamat nemcsak a központi vállalat, de gyakorlatilag a teljes lánc működésének kritikus pillanata. Ebben az ún. „igazság pillanatában” a fogyasztó és a beszállító leválaszthatatlansága miatt nemcsak a központi vállalat szolgáltatásnyújtási folyamatát, de a kiegészítő szolgáltatás elemeket nyújtó beszállítók által nyújtott szolgáltatás minőségét is értékeli a szolgáltatásnyújtási

folyamatában szintén részt vevő fogyasztók. (Mindez jól körvonalazódik a BCE–MLBKT képzésében, ahol a kurzus végén mind a központi vállalat, mind pedig a kulcsbeszállítóként feltüntetett MLBKT teljesítményét értékeli. Hasonló tapasztalható az egészségügyi példa esetében is, hiszen egy kórház által nyújtott szolgáltatás megítélését jelentősen befolyásolhatja például egy szakosodott intézet vagy az Országos Vérellátó Szolgálat – mint kulcsbeszállító – működése.)

Végül, de nem utolsósorban Ellram és szerzőtársai a *pénzáramlási folyamatot* tekintik a szolgáltatásellátási lánc folyamatai közül kiemelkedő jelentőségűnek. Érdekes, hogy ezt a folyamatot – bár nyilvánvalóan fontos – jellemzően nem emelik ki a termékek ellátási láncával foglalkozó irodalomban (Lambert és szerzőtársai, 2008). A pénzáramlási folyamatok kiemelt fontossága a szolgáltatások ellátási láncában elsősorban azzal magyarázható, hogy sok esetben ezeknél az ellátási láncoknál a központi vállalat és kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállítója (gondoljunk pl. a korábbi repülőársaság és reptéri éttermi szolgáltató példájára) közötti elszámolás jellemzően nem követi a konkrét üzleti tranzakciókat, hanem periodikus jellegű, és a korábbi periódus múltbéli teljesítményén alapul (CAPS Research, 2003).

Érdekes ugyanakkor, hogy Ellram és szerzőtársainak a szolgáltatások ellátási lánc-folyamatait tárgyaló és sokszor hivatkozott alapműve (2004) nem hangsúlyozza a szolgáltatások „termelési”, közvetlen előállítási folyamatát. Ez azzal magyarázható, hogy míg a tárgyasulás miatt a termékek ellátási lánc esetén a termék termelése, előállítása és annak fogyasztóhoz történő eljuttatásának folyamata – tehát a termelési és a komplex rendelésteljesítési folyamat – klasszikusan szétválik, addig szolgáltatások esetén a kettő egymással párhuzamosan megy végbe, s a szolgáltatásnyújtás korábban már említett komplex folyamata mindkettőt magába olvasztja.

A szolgáltatások kritikus ellátási lánc-folyamatai között az irodalom szintén nem tartja számon a visszutas folyamatokat. Ezt elsősorban azzal magyarázhatjuk, hogy a szolgáltatások nem tárgyasult jellege, megfoghatatlansága következtében, ha léteznek is – mint ahogy léteznek – ilyen visszutas áramlási folyamatok a szolgáltatások ellátási láncában, azok kezelése nem tartozik a szolgáltatástermék menedzsmentjének lényegi folyamataihoz.

Ellram és szerzőtársai szintén nem emelik ki kritikus jelentőségű folyamatként a termékellátási lánc folyamatai során hangsúlyos vevőszolgálati folyamatot, illetve a termékfejlesztési folyamatot. Az előző folyamat felelős gyakorlatilag a termékek esetén a különbö-

ző vevőszegmensek számára nyújtandó termék- s szolgáltatás csomag specifikálásáért, míg a termékfejlesztés a termékellátási láncok központi termékmagjával kapcsolatos klasszikus innovációs folyamatokat öleli fel. E két folyamat a termékek esetében természetesen összefügg egymással, de jelentős részben el is választható egymástól, hiszen az utóbbi a termékmagra vonatkozó innovációval foglalkozik, míg az előző az erre a termékmagra ráakadó szolgáltatásportfólió vevőspecifikus kialakításával, fejlesztésével. Szolgáltatások esetében ez a két folyamat szinte elválaszthatatlan, ezért érhetőnek tartom, hogy a szakirodalom nem tekinti kritikusnak e két különálló folyamatot, az ezeket felölelő, ún. *komplex szolgáltatásfejlesztési folyamat* ugyanakkor véleményem szerint a szolgáltatások ellátási láncának stratégiai fontosságú folyamata.

Összefoglalóan Ellram és szerzőtársai cikkét (2004) felhasználva, arra építve, de részben azt kiegészítve, azt mondhatjuk, hogy a szolgáltatások ellátási láncának kritikus folyamatai a következők:

- vevői kapcsolatok menedzsmentje,
- beszállítói kapcsolat menedzsmentje,
- a kereslet menedzsmentje,
- kapacitásmenedzsment,
- a szolgáltatásnyújtási folyamat,
- a pénzáramlási folyamat,
- a szolgáltatásfejlesztési folyamat (7. ábra).

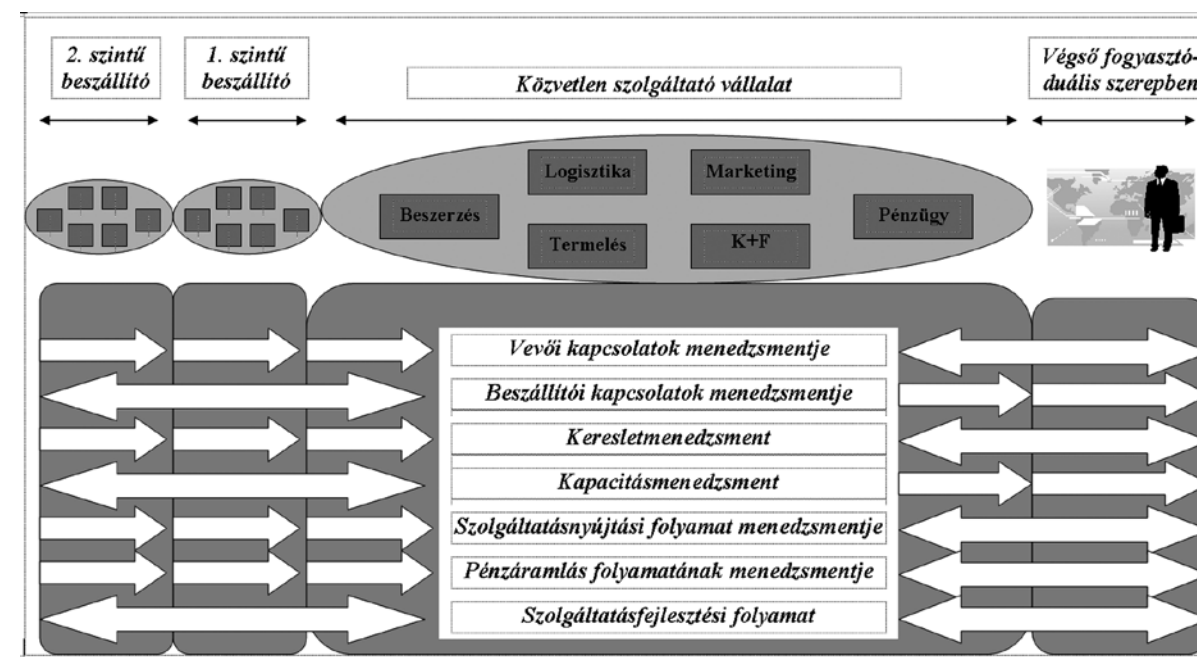
## Összefoglalás

Cikkünkben a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus termék előállító ellátási láncokhoz viszonyított sajátosságait foglaltuk össze a nemzetközi szakirodalom alapján. Ennek során bemutattuk, hogy az ún. tiszta szolgáltatások széles körben ismert jellemzői hatással vannak a szolgáltatások előállítását és értékesítését végző ellátási láncok működésére is. Ezek a hatások és specialitások megjelennek az ellátási láncmenedzsment-irodalom által hangsúlyozott mindhárom problémakör esetén, rányomják tehát bélyegüket mind az ellátási lánc (i) felépítésére, struktúrájára, mind az ellátási láncban együttműködő (ii) partnerek kapcsolatának jellemzőire, de az ellátási lánc sikeres kezeléséhez szükséges (iii) folyamatokra is.

A szolgáltatások gazdasági jelentősége ma már megkérdőjelezhetetlen nemcsak a fejlett, posztindusztriális gazdaságok, de Magyarország számára is. Elengedhetetlennek tartjuk ezért, hogy a magas színvonalú szolgáltatások létrehozásához szükséges menedzsment-erőfeszítések vizsgálatát kiterjesszük a szolgáltató vállalat határain túlra és azt ellátási lánc kontextusba helyezzük. Az ilyen megközelítésű cikkek, tanulmányok ugyanakkor még hiányoznak a hazai szakirodalomból. Ezért leíró és elsősorban a meglévő nemzetközi tudást összefoglaló cikkünket hézagpótlónak szántuk, mely talán segít abban, hogy az ilyen irányú empirikus kutatások is meginduljanak hazánkban.

7. ábra

A szolgáltatásellátási lánc kritikus folyamatai  
(Lambert – Cooper, 2000 és Ellram et al., 2004, módosítva)



## Felhasznált irodalom

- Åhlström, P. – Nordin, F. (2006): Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company; *Journal of Purchasing and Supply Management*; 12, p. 75–89.
- Akkermans, H. – Vos, B. (2003): Amplification in Service Supply Chains: An exploratory Case Study from the Telecom Industry; *Production and Operations Management*; Vol. 12, No. 2, Summer, p. 204–223.
- Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer
- Baltacioglu, T. – Ada, E. – Kaplan, M.D. – Yurt, O – Kaplan, Y.C. (2007): A New Framework for Service Supply Chains; *The Service Industry Journal*, Vol. 27, No 2, arch, p. 105–124.
- Berry, L.L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*; The Free Press, New York
- CAPS Research Benchmarking Study (2002): “Defining and Determining the Services Spend” in *Today’s Services Economy*; Tempe, AZ
- Chase, R. B. (1981): The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions, in: Lovelock (1992), p. 44–49.
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán, A. – Demeter, K. (1994): Szolgáltatások – Amit a termelés nyújt; *Vezetéstudomány*. 10. szám, 5–10. old.
- Chikán, A. – Demeter K. (szerk.) (1999): *Értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula Kiadó, Budapest
- Demeter K. – Gelei, A. (2002) Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből. *Vezetéstudomány*, 2, 2–14. old.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján; *Vezetéstudomány*, XXX. évf., 3. szám, 29–37. old.
- Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, p. 271–291.
- Dyer, J.H. – Cho, D.S. – Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, Vol. 40, No 2, Winter, p. 57–77.
- Ellram, M. – Tate, W.L. – Billington, C. (2004): Understanding the Service Supply Chain; *Journal of Supply Chain Management*; Fall, Vol 40, No 4, p. 1732.
- Fitzsimmons, J.A. – Fritzsimmmons, M.J. (2000): *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*; McGraw-Hill, New York
- Gelei A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete; *Vezetéstudomány*, XXXX. évf., 1. szám (január), 16–33. old.
- Gémesi K. (2009): A szolgáltatásellátási lánc termékellátási láncához viszonyított specifikumai. *Tudományos Diákköri Dolgozat*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék. Konzulens: Gelei Andrea
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): *Szolgáltatásmarketing és menedzsment*. Alinea Kiadó, Budapest
- Kotler, P. (1999): *Marketingmenedzsment*, 2. kiadás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lambert, D.M. (ed.) – García-Dastugue, S. – Croxton, K.L. – Knemeyer, A.M. – Rogers, D. (2008): *Supply Chain Management – Processes, Partnerships, Performance*; Supply Chain Management Institute, Saatos – Florida
- Lambert, D.M. – Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management; *Industrial Marketing Management*; 29, p. 65–83.
- Lee, H.L. – Padmanabhan, V. – Wharig, S. (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains; *Sloan Management Review*, Spring, p. 93–102.
- Lovelock, C.H. (1992): *Managing Services*, 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lovelock, C.H. – Yip, G. S. (1996): Developing Global Strategies for Service Business; *California Management Review*; Winter, 38, 2, p. 64–86.
- Levitt, T. (1972): Production-Line Approach to Service, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 5 (September – October), p. 41–52.
- Lush, R.F. – Vargo, S.L. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing; *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 1, p. 1–17.
- Lush, R.F. – Vargo, S.L. (ed.) (2006): *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and discussion*; M. E. Aharpe Inc., New York
- Cook, D.P. – Goh, C.H. – Chung, C.H. (1999): Service Typologies: A State of the Art Survey; *Production and Operations Management*; Vol. 8, No. 3, p. 318–338.
- Mentzer – DeWitt – Keebler – Min – Nix – Smith – Zacharia (2001): Defining Supply Chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.
- Murdik, R.G. – Render, B. – Russel, R.S. (1990): *Service Operations Management*, Allyn and Bacon, Boston
- Németh Gy. – Papp I. (1995): *Szolgáltatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest
- Nie, W. – Kellogg, D.L. (1999): How Professors of Operations Management View Service Operations; *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, p. 339–355.
- Veres, Z. (1998): *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Sampson, S.E. (2000): Customer – supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations; *International Journal of Service Industry management*; Vol 11, No 4, p. 348–364.
- Schmenner: How Can Service Business Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, Spring 1986, p. 21–32.
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): *Logisztika – menedzsment*; Kossuth Kiadó, Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó