

A belsőügyfél-koncepció megvalósulása egy hazai kkv-nál

Absztrakt

Jelen tanulmány a belsőügyfél-menedzsment koncepcióját egy hazai kkv példáján keresztül mutatja be, és gyakorlati tapasztalatok alapján értékeli annak megvalósulását. A tanulmány alapját hazai és nemzetközi szakirodalmi feldolgozás, valamint egy két részből álló primer vizsgálat képezte. Az empiria alapján láthatóvá vált, hogy a vizsgált szervezetnek számos lehetősége van a belső szolgáltatások színvonalát emelni, valamint az is, hogy a tanulmányban felsorolt előnyök eléréséhez hosszú távon szükséges a vezetői, tulajdonosi attitűd formálása is.

A kutatás eredményei – bár nem nyújtanak általánosságban, minden kkv számára hasznosítható megállapításokat, de – több olyan módszert és megközelítési javaslatot mutatnak be, amelyek könnyen adaptálhatók más vállalkozások számára is.

Kulcsszavak: belső ügyfél, belső szolgáltatás, szolgáltatásmenedzsment, kkv

Bevezetés

A szolgáltató vállalkozások jellemzően erős kompetitív piacokon próbálnak érvényesülni. Ilyen piaci helyzetben kis különbségek választhatják el a sikeres és a sikertelen vállalkozásokat egymástól. Ilyen különbség lehet egy megfelelő keretek között megvalósított belsőügyfél-koncepció, amely hosszú távon versenyelőnyt biztosíthat az egyes vállalkozásoknak akár megrendelő/ügyfél oldalról, akár az operatív működést nézve.

¹ A Budapesti Gazdasági Egyetem volt mesterszakos hallgatója, az LVC Diamond Kft. online üzemeltetési igazgatója; e-mail: obelazsolt@gmail.com
DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2020_02_4

Elméleti háttér

Belső ügyfél

A szolgáltatások sajátosságából ered, hogy jellemzően intenzív, személyes és közvetlen a kapcsolat az ügyfelekkel, ám a technológiai szabályozás kereteinek korlátozottsága miatt előre nem lehetséges felkészülni minden felmerülő problémára vagy helyzetre. Ezért – a termelőtevékenységgel ellentétben – a szolgáltatások esetében legalább akkora szerepe van a szolgáltatást előállító alkalmazottnak, mint magának a nyújtott szolgáltatásnak. Ebből kifolyólag könnyen belátható, hogy a szolgáltató vállalkozásoknak nem csupán a tevékenységükre, hanem a szolgáltatást előállító személyekre, alkalmazottakra is jelentős figyelmet kell fordítaniuk, ha biztosítani akarják a hosszú távú prosperitásukat.

Heidrich (2006) a szolgáltatásvezetéssel kapcsolatban rávilágított, hogy a termelővállalkozások és a szolgáltatók egymástól markánsan eltérő kihívásokkal néznek szembe, melyek kezeléséhez a megszokotthoz képest újszerű vezetői megközelítések elsajátítására és beágyazására van szükség. Véleménye szerint a vezetés szemléletmódja alapjaiban határozza meg a szervezeti kultúrát, amely optimális esetben áthatja az egész szervezetet. A szolgáltatószervezeteknek arra kell törekedniük, hogy olyan szervezeti kultúrát és vezetői szemléletet alakítsanak ki, amely az alkalmazottnak olyan értéket és példát mutat, amire váratlan helyzetekben is támaszkodhatnak.

Ennek egyik lehetséges megközelítési módja a belsőügyfél-koncepció. Belső ügyfelek azok a szervezeten belüli egyének, akik a szervezeti kereteken belül olyan szolgáltatást vesznek igénybe, amit egy belső szállító elégíti ki. Ebben a felfogásban a szervezet olyan belső ügyfelekből és belső szállítókból álló együttműködések összessége, amely alapvetően befolyásolja a vállalkozás azon képességét, hogy kielégítthesse a külső ügyfelei elvárásait (Jun–Cai 2010). A folyamatot, amely során megtörténik a szolgáltató és a felhasználó közötti csere, egyszerűen belső szolgáltatásnak nevezzük (Bernd 1995). A fenti meghatározások gyakorlatilag valamennyi munkavállalóra és szervezeti egységre illenek, legfeljebb egyesek ritkábban, míg mások gyakrabban kerülnek felhasználói vagy előállítói (vevői vagy szállítói) szerepbe.

A belső és a külső ügyfelek közötti különbségek

Bár a belső és a külső ügyfelek bizonyos nézőpontok szerint hasonlítanak egymásra, érdemes kiemelni néhány eltérést. Marshall és szerzőtársai (1998) három jelentős különbséget emeltek ki, melyeket az 1. táblázat részletez:

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

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

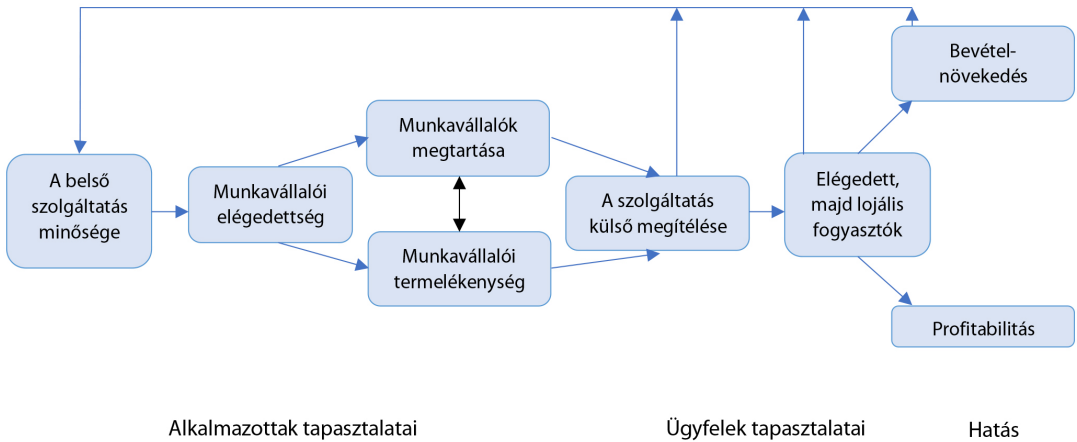
Forrás: Saját szerkesztés Marshall et al. (1998) alapján

Marshall és szerzőtársai (1998) szerint a külső ügyfelekkel ellentétben – akik termékeket és szolgáltatásokat is fogyasztanak – a belső ügyfelek elsősorban más szervezeti egységek által létrehozott szolgáltatásokat használnak fel. Második jelentős különbség, hogy a külső ügyfeleknek rendszerint megvan a választási lehetőségük, hogy kivel és hogyan kötnek üzletet, míg a belső ügyfelek esetében ez nagyon kötött, sőt legtöbbször egyáltalán nincs választási lehetőségük. A fenti szerzők által kiemelt utolsó különbség pedig az, hogy a belső ügyfelek fizetett szakembereknek számítanak az általuk igénybe vett szolgáltatásokat tekintve. Ebből kifolyólag ők gyakran jobban meg tudják ítélni a kapott és nyújtott szolgáltatás minőségét, mint a külső ügyfelek legnagyobb része.

A Heskett és szerzőtársai (1994) által megfogalmazott szolgáltatás-nyereséglánc modellje részletekbe menően szemlélteti, miért indokolt megfelelő figyelmet szentelni a belső ügyfelekre:

A modell alapján a lojális vevőkhöz elégedett alkalmazottokon keresztül vezet az út. A modell megmutatja, hogy amennyiben egy szervezet vezetői a belső és külső ügyfeleket helyezik stratégiájuk középpontjába, akkor ennek eredményeként a szolgáltatás külső megítélésére, a vállalkozás bevételeire és a nyereségességére is pozitív hatást gyakorolhatnak (Németh 2014). Kiemelendő, hogy bár ez a modell széles körben elterjedt, nem minden iparágban, szervezetben alkalmazható [például Demeter (2009) tanulmányában Silvestro (2002) munkáját hozza fel kivételnek, amely esetben a vevők lojalitását elsősorban az ár határozta meg].

1. ábra: A szolgáltatás-nyereséglánc modellje



Forrás: Saját szerkesztés Mulder (2018) www.toolshero.com alapján

Kutatásmódszertan

A kutatás alanya egy hazai szolgáltató kkv közel 50 fő alkalmazottal. A kutatás célja, hogy a belsőügyfél-koncepció megvalósulását a kkv szemszögéből vizsgálja, és feltárja, hogy a jelenlegi állapot mellett melyek azok a területek, ahol beavatkozás javasolt a vizsgált vállalkozásnál. A kutatás egyik indoka lehet, hogy hosszú távon nem fenntartható egy olyan állapot, ahol az alkalmazottaknak az ügyfelek felé magas minőségű szolgáltatást kell nyújtaniuk, miközben ők ugyanezt nem kapják meg kollégáiktól, munkahelyüktől. A szolgáltatásmenedzsment-diskurzusok szerint az ilyen ellentétek hosszú távon vagy a szolgáltatásminőség romlásához vagy fluktuációhoz vezetnek (egyéb negatív hatások mellett). Vagyis magas színvonalú szolgáltatás nyújtásához biztosítani kell, hogy az alkalmazottak elégedettek legyenek. A kutatás témája összetett feladatot rejt magában, hiszen azon felül, hogy a belső ügyfelek kerülnek a vizsgálat középpontjába, mindez egy kkv keretein belül történik. Utóbbi azért jelent külön kihívást, mert kisebb méretű vállalkozásoknál gyakran nehezebben szintetizálhatók az egyes rendszerek és a működésük. A kutatást két, egymást támogató eszköz képezte: egy kvantitatív (módosított SERVQUAL) és egy kvalitatív (interjú) módszertan.

A kérdőív kérdéseinek alapját a SERVQUAL módszertana adta, ám abból kifolyólag, hogy a SERVQUAL eredetileg a „külső” ügyfelek elvárását és a kapott szolgáltatás közötti rések feltárását célozza, Kang (2002) tanulmányának segítségével valameny-

nyi kérdés belsőügyfél-aspektusú állításra került átdolgozásra. Ezenfelül – a megértést könnyítendő – további egyszerűsítéseket is alkalmaztunk (például a negatív jelentéstartalmú elemek állító formára való átfogalmazása).

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

- **Kézelfoghatóság:** A társaság létesítményeinek, felszereléseinek, személyzetének és kommunikációs eszközeinek megjelenése. (1–4. állítás²)
- **Megbízhatóság:** A társaság képessége, hogy az ígért szolgáltatást pontosan és megbízhatóan nyújtsa. (5–9. állítás)
- **Fogékonyság az ügyfél igényeire:** A társaság hajlandósága, hogy az ügyfeleknek segítsen és azonnali szolgáltatást nyújtson. (10–13. állítás)
- **Szavatolás és bizalom:** A társaság munkatársainak ismerete, tudása, udvariassága és a képességük, hogy bizalmat és megbízhatóságot közvetítenek az ügyfelek irányába. (14–17. állítás)
- **Empátia:** A személyre szabott „gondoskodó” figyelem, amelyet a társaság az ügyfelek irányába fejt ki. (18–22. állítás)

A kitöltők egy-egy állítást két szempont szerint értékelték: egyrészt a tényező fontosságát, másrészt a szervezeten belüli megvalósulását minősítették.

A kvantitatív eredmények jobb megértését a vállalkozás vezetőivel készített interjúk támogatták. Az interjúk során a vállalkozás három vezetője közül két személy vállalta a kutatásban való részvételt. Az interjúk hossza 45 és 60 perc közé esett. A beszélgetések kereteit egy előre strukturált kérdéssor határozta meg, amely vegyesen tartalmazott eldöntendő, feleletválasztós és kifejtős kérdéseket. Tartalmilag az interjú két részből állt: az első felében a vállalkozás vezetőinek a belsőügyfél-koncepcióhoz kapcsolódó tudatosságukkal, hozzáállásukkal és véleményükkel kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolniuk. Második szakaszban pedig a SERVQUAL dimenziók adta logikai keret mentén kellett nyilatkozniuk, hogy az egyes dimenziókat mennyire tartják fontosnak. A fentiekén túl a vezetők elmondhatták, hogy szerintük az alkalmazottak hogyan értékelik a kapott belső szolgáltatásokat.

2 SERVQUAL-állítások a tanulmány utolsó szakaszában kerülnek ismertetésre.

Kutatási eredmények

A kérdőíves megkérdezésben a vállalkozás alkalmazottainak többsége – 35 alkalmazott (kb. 70%-uk) – töltötte ki a kérdőívet. A terjedelmi korlátok miatt jelen cikkben csak a tanulmány főbb megállapításai kerülnek bemutatásra.³

A kérdőíves megkérdezés és a SERVQUAL módszertan sajátosságai miatt kiemelendő, hogy az elvárásokra és tapasztalatokra kapott értékek nem tekinthetők véglegesnek, csak egy pillanatnyi állapotot tükröznek.

Elképzelhető olyan helyzet (például egy dinamikusan fejlődő kkv-nál), hogy az új alkalmazottak által támasztott elvárások nagyon magasak vagy éppen nagyon alacsonyak a többi alkalmazotéhoz viszonyítva. Ennek oka elsősorban az előző munkahelyi tapasztalatokban keresendő: egy rosszabb munkakörülményekből érkező alkalmazott hajlamos nagyon jóra értékelni bizonyos dolgokat és vice versa. Az előző példát egészíti ki az az eset, amikor a vállalkozás tartósan magas színvonalon elégíti ki bizonyos belsőügyfél-igényeket: idővel az elvárások is ehhez fognak igazodni. Ebből az következik, hogy a vállalkozás hosszú távon nem tudja felülteljesíteni a belső ügyfelek felől érkező elvárásokat, így a menedzsment/tulajdonos célja elsősorban az lehet, hogy folyamatosan csökkentse, minimalizálja a fontosság és a tapasztalat közötti különbségeket.

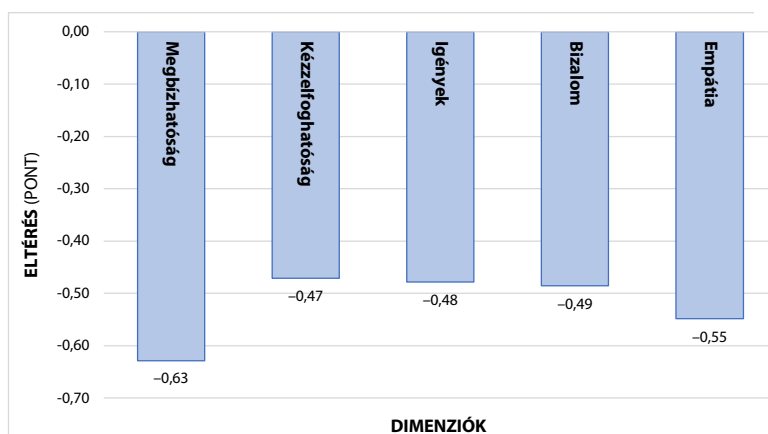
Rések vállalati szinten

A SERVQUAL állításokra kapott fontossági és tapasztalati értékek különbségének vizsgálata a vállalkozás „lemaradását” mutatja meg az alkalmazotti elvárásokhoz képest. A pontokban kifejezett értékek azt szemléltetik, hogy a belső ügyfelek elvárásaikhoz képest milyen minőségű szolgáltatásokat kapnak.

A 2. ábrából az olvasható ki, hogy a vállalkozásnak minden SERVQUAL dimenzió esetében fejlődnie kell. A legnagyobb lemaradás a megbízhatóság, míg a legkisebb eltérés a kézzelfoghatóság dimenziójában tapasztalható.

³ A teljes primer kutatás Orbánhegyi Béla Zsolt „Belső ügyfél koncepció megvalósulásának vizsgálata és ennek értékelése egy hazai KKV esetében” című szakdolgozatában olvasható.

2. ábra: SERVQUAL gapek az egyes dimenziókban*



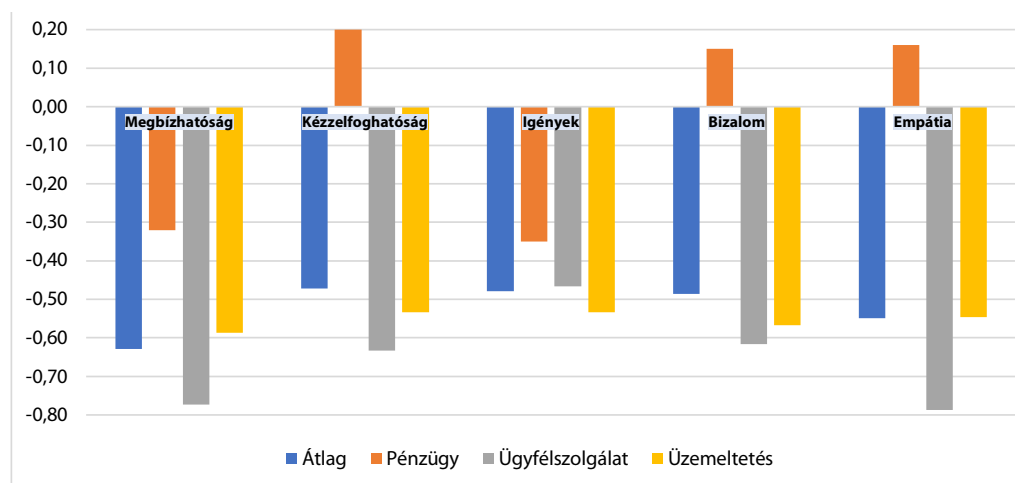
* Igények dimenziója: fontosság = 4,72; tapasztalat = 4,24 (gap = 4,24–4,72 = –0,48). A kérdőív alapján ez a dimenzió kapta a legmagasabb pontszámot mind a fontosságra, mind pedig a tapasztalatra.

Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

Rések a szervezeti egységek szintjén

A 2. ábrából látható képet tovább árnyalja a szervezeti egységek minőségértékelése.

3. ábra: A szervezeti egységek minőségértékelése



Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

Ebben a perspektívában jól látható, hogy a pénzügy szervezeti egység (5 fő kitöltő) értékelése minden dimenzióban megelőzi a többi szervezeti egységet, sőt a vállalkozás több esetben is túlteljesíti elvárásait. Ugyanez nem mondható el a többi szervezeti egységről: az ügyfélszolgálat (15 fő kitöltő) és az üzemeltetés (szintén 15 fő kitöltő) jellemzően az átlagnál gyengébbre értékeli a belső szolgáltatásokat. Legnagyobb lemaradásban az ügyfélszolgálat van, ami a szolgáltatásmenedzsmentből ismert elvek, illetve a tanulmányban bemutatott szolgáltatásnyereséglánc-modellben foglaltak alapján is jelentős kockázatot rejt magában.

A fenti két egyszerű elemzés is jól szemlélteti, hogy még egy kisméretű szervezeten belül is érdemes szegmenseket képezni – esetemben a szervezeti egységek mentén –, mert jelentős eltérések tárhatók fel. Ezenfelül az ilyen jellegű szegmentálás jó iránymutatást adhat az esetleges beavatkozások célzásához.

Hiányzó teljesítmények

A már többször hivatkozott szolgáltatás-nyereséglánc modelljéből láthattuk, hogy a belső ügyfelek elégedettségének növelésével a fogyasztók elégedettségét, valamint a vállalkozás profitabilitását és további növekedését is lehet indukálni. Ezért racionálisan gondolkodva következő lépésként felmerül a kérdés, hogy a vállalkozás vezetőjének vagy tulajdonosának milyen erőfeszítéseket kell tennie azért, hogy arra a szintre tudja emelni a belső szolgáltatások színvonalát, amivel eléri a belső ügyfelek által elvárt értékeket. Azaz a fontosságérzékelés tengelye mentén milyen extra teljesítményeket kell nyújtania azért a vállalkozásnak, hogy a különbségüket nullára redukálja. A 2. táblázat ezeket a hiányzó teljesítményeket veszi számba. A vizsgálat ezen módját az indokolja, hogy a korábban bemutatott, eltéréseken alapuló elemzések nem képesek szemléltetni, milyen szintű beavatkozás szükséges az egyes szervezeti egységeken belül a SERVQUAL dimenzióknál. Könnyű belátni, hogy nem elhanyagolható az, hogy 5-ös fontossági értéktől van 0,60 pontos (tapasztalati) lemaradása a vállalkozásnak, vagy a 2-esre értékelt fontosságtól.

A 2. táblázat a következőképpen értelmezhető: az ügyfélszolgálat a szervezeti egységen belül a megbízhatóság dimenziójában – ha a jelenlegi teljesítményhez képest a vállalkozás képes a belső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokat 20,49%-kal növelni – éppen eléri a szervezeti egység által elvárt szolgáltatásminőséget (vagyis az alkalmazottak fontosságra és tapasztalatra adott értékelése meg fog egyezni). A fenti elemzés feltárja, hogy a szervezet összességét tekintve a legnagyobb hiányosság a megbízhatóság tényezője mentén tapasztalható. A szervezeti egységeket szemlélve pedig látható, hogy

a pénzügyi szervezeti egységnél minimális beavatkozás szükséges, míg az ügyfelekkel foglalkozó szervezeti egység jelentős lemaradásban van gyakorlatilag minden szegmens alapján. Ezen szervezeti egység esetében a legnagyobb teljesítményszükséglet (20,49%) a megbízhatóság terén mutatkozik, amit szorosán követ az empátia (20,14%-kal).

2. táblázat: Hiányzó teljesítmények szervezeti egységenként

Dimenzió/Sz. egység	Átlag	Pénzügy	Ügyfélszolgálat	Üzemeltetés
Megbízhatóság	15,54%	7,21%	20,49%	14,01%
Kézzelfoghatóság	12,34%	-4,88%	17,76%	13,39%
Igényekhez kapcsolódó fogékonyság	11,28%	7,69%	11,24%	12,60%
Bizalom	11,62%	-3,23%	14,92%	13,93%
Empátia	13,30%	-3,42%	20,14%	13,14%

Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

A táblázattal kapcsolatban megjegyzendő, hogy valódi cselekvést elsősorban a pozitív értékek kívánnak meg. Ezekkel a pozitív értékekkel javasolt megnövelni a jelenlegi belső szolgáltatások minőségét. Ezzel szemben a negatív számokból nem következik egyenesen, hogy csökkenteni lehet az érintett szolgáltatásra fordított figyelmet vagy erőforrásokat. Ezeket a területeket óvatosan érdemes kezelni, mert az elért hatás könnyen kontraproduktív lehet. Bárminemű beavatkozás előtt érdemes figyelembe venni az alábbiakat:

- ◆ a belső ügyfelek értékítélete mindig egy pillanatnyi állapotot tükröz, illetve
- ◆ az alkalmazottak elvárásai viszonylag gyorsan igazodnak a magas szolgáltatási minőséghez, vagyis rövid időn belül az elvárások és a tapasztalatok közötti különbségek csökkenésére vagy eltűnésére kell készülni, amennyiben a vállalkozás túlteljesíti az elvárásokat.

Versenyelőnyforrások és haladéktalanul javítandó tényezők

A tanulmányban bemutatott elemzés utolsó elemét a SERVQUAL elemek közvetlen vizsgálata adja. Ebben a szakaszban az egyes dimenziókhöz tartozó elemeket veszem górcső alá, és azt vizsgálom, hogy az egyes állítások egymáshoz, illetve az átlagos érték-

kekhez képest hogyan helyezkednek el. Ezzel láthatóvá teszem, hogy milyen tényezőkre kell nagyobb hangsúlyt helyezni a vállalkozásnak, illetve melyek esetén érdemes mérlegelni többlet(erő)források átcsoportosítását.

A megközelítési mód megvalósítása és átláthatósága érdekében három módszert alkalmaztam. Először kódokkal láttam el az egyes dimenziókban szereplő kérdéseket: a dimenzió első betűjét és az állítás számát felhasználva egyértelműen megkülönböztethető betű-szám kombinációkat határoztam meg. Pl.: m1. Ennek jelentése a következő: megbízhatóság dimenziójának 1. (első) állítása (Amikor a kollégáim megígérik, hogy elvégeznek egy feladatot, akkor azt határidőre meg is teszik).

Második lépésként pedig elkészítettem a 3. táblázatot, amely az egyes állításokhoz társuló átlagos fontosságot és tapasztalatokat tartalmazza. Valamennyi dimenzió minden állítását figyelembe véve a fontosság átlagos értéke 4,61-es, míg a tapasztalat 4,08-as átlagos értéket vett fel – ezeket nagy átlagoknak nevezem a következőkben.

3. táblázat: Az egyes SERVQUAL állításokra kapott átlagos értékek

Megnevezés	Fontosság	Tapasztalat	Megnevezés	Fontosság	Tapasztalat
m_1	4,69	4,00	i_3	4,69	4,37
m_2	4,83	4,29	i_4	4,60	4,57
m_3	4,49	4,09	b_1	4,77	3,83
m_4	4,86	4,03	b_2	4,74	4,77
m_5	4,51	3,83	b_3	4,37	4,03
k_1	4,57	3,49	b_4	4,77	4,09
k_2	4,54	2,89	e_1	4,63	3,89
k_3	4,26	4,69	e_2	4,77	4,26
k_4	3,80	4,23	e_3	4,94	4,77
i_1	4,94	3,86	e_4	4,57	3,77
i_2	4,66	4,17	e_5	4,46	3,94

Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

Utolsó lépésként pedig a Kotler–Keller szerzőpáros munkájából megismert fontosság-teljesítmény elemzési módszerét (Kotler–Keller 2006: 548) továbbgondolva a kapott eredményeket egy derékszögű koordináta-rendszerben ábrázoltam. Ebben az x tengelyen a fontossági értékek szerepelnek, míg az y tengelyen a tapasztalati pontszá-

mok. Ezzel a módszerrel síknegyedet négy részre osztottam fel, melyek a következőképpen értelmezendők:

- ◆ „Origó” (4,61;4,08) | Az összes kitöltő által kapott adatok átlagai.
- ◆ **I. síknegyed (+; +) | Versenyelőnyforrások⁴**
- ◆ Azok az elemek, melyek fontosságát a belső ügyfelek az átlagnál fontosabbnak értékelik és a vállalkozás az átlagnál magasabb minőségű teljesítményt is nyújt. Ezek az elemek nem csak lényeges tényezők, de hozzájuk jó teljesítmény is társul.
- ◆ **II. síknegyed (-; +) | Szinten tartandó faktorok**
- ◆ Az átlagostól alacsonyabbnak értékelt elemek, de a velük való tapasztalatok meghaladják az elvárásokat. Ezeket a tényezőket érdemes szinten tartani, amennyiben nem emésztnek fel aránytalanul sok erőforrást a vállalkozás részéről.
- ◆ **III. síknegyed (-; -) | Nem sürgős, de fejlesztendő területek**
- ◆ Mindkét szempontból alulteljesítő tényezők. Bár a fontosságuk miatt nem sürgető a javításuk, de hosszú távon a vállalkozásnak figyelmet kell szentelnie az itt megjelenő faktorokra.
- ◆ **IV. síknegyed (+; -) | Fontos, de rosszul teljesítő elemek**
- ◆ A tanulmány által feltárt legfontosabb terület. Itt szerepelnek az átlagnál nagyobb fontossággal bíró tényezők, amelyek az átlagnál rosszabb minőségben kerülnek közvetítésre a belső ügyfelek részére. Ezek a fontos és rosszul teljesítő tényezők, melyeket a lehető leghamarabb szükséges kijavítani, illetve erőforrásokat átcsoportosítani a megoldásukra vagy az adott szolgáltatás minőségének növelésére.

A fenti feltételek mentén kapott eredmények megmutatják, hogy a versenyelőnyforrások negyedében a következő hét állítás jelenik meg:

m_2 : A munkavégzés során felmerülő problémák megoldásában számíthatok a kollégáimra.

i_2 : Munkatársaim gyorsan és hatékonyan kezelik szakmai kéréseimet.

i_3 : Munkatársaim mindig készségesen segítenek nekem.

b_2 : (-) Nem érzem magam veszélyben, amikor a munkatársaimmal dolgozom.

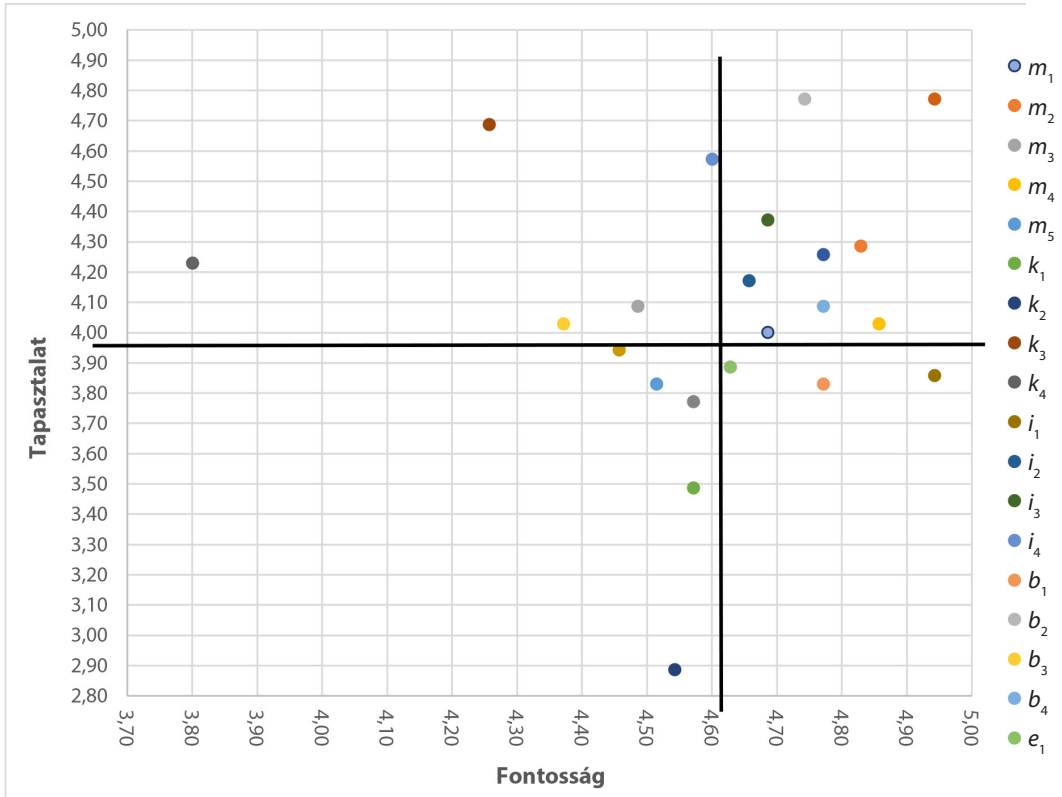
b_4 : Munkatársaim megfelelő szaktudással rendelkeznek.

⁴ Lőke et al. (2018) után.

e_2 : A beosztást és a munkaidő hosszát megfelelőnek tartom.

e_3 : Van olyan munkatársam, akihez a munkámmal kapcsolatos problémáimmal bizalommal fordulhatok.

4. ábra: SERVQUAL eredmények koordináta-rendszerben ábrázolva



Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

Az itt szereplő SERVQUAL elemek jelenleg is magas szolgáltatásminőséget képviselnek, az alkalmazottakra pozitív hatással vannak és segítik a vállalkozást.

A II. síknegyedben azok a SERVQUAL elemek jelentkeznek, amelyek a belső ügyfelek szerint jól teljesítenek, de kevésbé fontos értékeltésük más állításokhoz viszonyítva. Az itt megjelenő négy elem a következő:

m_3 : Munkatársaim már az első alkalommal megfelelő szintű segítséget nyújtanak nekem, ezért nem kell újra felkeresnem őket később ugyanazzal a problémával.

k_3 : Kollégáim tisztán és az előírásoknak megfelelően öltöznek.

k_4 : A munkatársaknak szóló dokumentumok külsőleg igényesek.

i_4 : Kollégáim segítőkészek egyedi problémáim, kéréseim teljesítésében is.

A vállalkozásnak a fenti négy elem esetében arra kell fókuszálnia, hogy ne hagyja erodálni az itt nyújtott minőséget, de ne is fordítson jelentős extra erőforrásokat rájuk.

Amennyiben az előző elemeket hosszú távon mégsem sikerülne szinten tartani, akkor azok várhatóan a III. síknegyedbe esnének le, ahol jelenleg hat elem található. Az itt megjelenő SERVQUAL elemeken dolgozni kell, de nem szükséges prioritásként kezelni őket:

m_5 : Kollégáim lelkiismeretesen végzik el munkájukat.

k_1 : Modern eszközökkel és berendezésekkel dolgozunk.

k_2 : Munkahelyi környezetem kényelmesen és ízlésesen van berendezve.

b_3 : Kollégáim kedvesek és udvariasak velem.

e_4 : A munkatársak egymás érdekeit figyelembe veszik, észben tartják.

e_5 : Munkatársaim felismerik a munkával kapcsolatos igényeimet.

A nagy átlagok által leválasztott utolsó síknegyed testesíti meg a legfontosabb területet. Az itt található öt elem a következő:

m_1 : Amikor kollégáim megígérik, hogy elvégznek egy feladatot, akkor azt határidőre meg is teszik.

m_4 : Feladataim elvégzéséhez kollégáimtól megkapok minden szükséges és pontos információt.

i_1 : Munkatársaimmal hatékonyan, pontosan és egymást megértve kommunikálunk.

b_1 : Megbízhatok munkatársaimban.

e_1 : Munkatársaim őszintén törődnek a felmerülő problémákkal.

Ezek az elemek azok, melyeket a belső ügyfelek az átlagosnál fontosabbnak ítélnek meg, de a vállalkozás alulmúlja az elvárásokat és rosszabb minőségű belső szolgáltatást nyújt, mint szükséges lenne. Vagyis a belső szolgáltatások minőségének javításához egyértelműen a IV. síknegyedben látottak alapján érdemes elindulni. A síknegyedben megjelenő megbízhatósággal kapcsolatos elemeknél a feladatok határidőre való elvégzése, valamint a feladatok elvégzéséhez szükséges információk átadása szorul javításra. Szerencsére a korábbi elemzésre támaszkodva azt már sejthetjük, hogy a rossz tapasztalatok forrása az ügyfélszolgálat szervezeti egysége, így elsődlegesen ennél tanácsos

a munkát elkezdni. A koordináta-rendszer-alapú vizsgálat létjogosultságát az is megerősíti, hogy miközben – ahogy a korábbi vizsgálatoknál említésre került – az igények dimenziója kapta a legmagasabb pontszámot a fontosság és tapasztalat skálákon egyaránt, a munkatársakkal való hatékony és pontos kommunikációs elem is megjelent az azonnal kezelendő elemek között. Ez kisebb meglepetésnek tekinthető, de egyben igazolja is ezt a koordináta-rendszer-alapú megközelítést.

Kombinálva a fenti módszertan eredményeit a hiányzó teljesítmények alfejezetben használt módszertannal, egészen az egyes állítások szintjéig kibontható ezen logika. Az így készített 4. táblázat segít megbecsülni, hogy milyen mértékű erőfeszítésre van szüksége a vállalkozásnak a lemaradása leküzdéséhez (ez esetben eltekintve a minőség növelését célzó akciók egymással való kölcsönhatásától).

4. táblázat: Hiányzó teljesítmények az átlagos értékek eléréséhez

Megnevezés	Szükséges teljesítmény	Síknegyed	Megnevezés	Szükséges teljesítmény	Síknegyed
m_1	17,14%	IV.	i_3	7,19%	I.
m_2	12,67%	I.	i_4	0,63%	II.
m_3	9,79%	II.	b_1	24,63%	IV.
m_4	20,57%	IV.	b_2	-0,60%	I.
m_5	17,91%	III.	b_3	8,51%	III.
k_1	31,15%	III.	b_4	16,78%	I.
k_2	57,43%	III.	e_1	19,12%	IV.
k_3	-9,15%	II.	e_2	12,08%	I.
k_4	-10,14%	II.	e_3	3,59%	I.
i_1	28,15%	IV.	e_4	21,21%	III.
i_2	11,64%	I.	e_5	13,04%	III.

Forrás: Saját szerkesztés kérdőív adatai alapján

Az azonnal kezelendő tényezők esetében a táblázatból kiolvasható, hogy valamennyi esetben jelentős lemaradással küzd a vállalkozás. A legkisebb erőfeszítés a feladatok határidőre való elvégzése esetében látható (m_1) 17,14%-kal, míg a hatékony kommunikáció (i_1) állításnál már jelentős – 28,15%-os – értéket vesz fel ez a mutatószám.

Amennyiben a vállalkozás döntéshozói elkötelezettek a belsőügyfél-koncepció és azon belül a belső szolgáltatások színvonalának emelése iránt, akkor az azonnal kezelendő tényezők után (vagy mellett) a III. síknegyed elemeire érdemes figyelmet és erő-

forrásokot áldozni. Ekkor a megbízhatóság és a biztonság egy-egy eleme mellett a kézzelfoghatóság és az empátia SERVQUAL dimenziójának két komponense is kezelendő. Az imént bemutatott táblázatok segítségével könnyen megállapítható, hogy a munkaeszközök és a munkahelyi környezet (k1 és k2) esetében két olyan tényező jelenik meg, amelyek az egész vállalkozáson belül a legnagyobb deficittel rendelkeznek. Vagyis a belső ügyfelek értékítélete és tapasztalata alapján az egész vállalkozáson belül itt van szükség a legnagyobb változtatásra: fejlesztésekre és beszerzések eszközölésére. A munkaeszközök esetében 1,09 pontnyi elmaradása van a vállalkozásnak (k1: 4,57 fontosság 3,49-es tapasztalati érték mellett), míg a munkahelyi környezet szempontjából még nagyobb lemaradással – 1,66-os értékkel – szembesülünk (k2: 4,54 fontosság, 2,89-es tapasztalat). Bár a k1 és k2 esetében vészjóslónak tűnik a vállalkozás lemaradása, tőkeerős céggént szerencsés helyzetben van, mert a két elemet kifejezetten könnyen és gyorsan lehet kezelni: a két elem pénzbeli erőforrással kezelhető, ami általánosságban a kézzelfoghatóság dimenziójának elemeire jellemző kezelési módszer.

A vezetői interjúk általában alátámasztották a kérdőív alapján kapott adatokat, ám egyben egy érdekes új elemre is felhívták a figyelmet: a vizsgált vállalkozás vezetői nem tekintik feladatuknak a belsőügyfél-orientáltsággal kapcsolatos teendőket (pl. szervezeti kultúra ez irányú alakítása), és ennek okát a tulajdonos ez irányú érdektelenségében látják. Ez egy másik, operatív működésen túlmutató problémát és annak szükségszerű kezelését veti fel.

Összefoglalás

A kutatás eredményeként láthatóvá vált, hogy a belső szolgáltatási színvonalat nem elég általánosságban vizsgálni. A részletesebb elemzéssel olyan összefüggések tárhatók fel, melyek segíthetnek a döntéshozóknak célzott beavatkozások megalapozásához, ezzel segítve a hatékony erőforrás-felhasználást. A szervezet vizsgálatával feltárult, hogy a pénzügy szervezeti egységénél a tapasztalatok több komponensnél is túlteljesítik az elvárásokat, miközben az ügyfelekkel foglalkozó szervezeti egység minden SERVQUAL dimenzió esetében jelentős lemaradással küzd. A kutatás egyik módszertana segítségével az is megállapítható, hogy megközelítőleg mekkora erőfeszítésekre lehet szüksége a vállalkozásnak ahhoz, hogy zárja a belső szolgáltatásban tapasztalható réseket. A tanulmányban bemutatott további eredmény, hogy a SERVQUAL elemeket oly módon csoportosította, hogy pontosan láthatóvá vált, milyen szerepet töltenek be az egyes komponensek a belső szolgáltatások területén, és az egyes esetekben mekkora változásra van szükség.

A primer kutatás másik pillére általánosságban megerősítette a SERVQUAL alapján kapott adatokat, ám egyben felhívta a figyelmet egy az operáción túlmutató problémára is: a vállalkozás vezetői – elsősorban a tulajdonos hozzáállása miatt – nem tekintik feladatuknak a belsőügyfél-orientáltsággal kapcsolatos teendőket.

A kutatáshoz felhasznált módszertanok alapján csupán néhány javaslat született, azonban úgy vélem, hogy az elvégzett vizsgálatot követve gyakorló szakembereknek (főleg saját szervezetükön belül) már nem jelenthet gondot beavatkozási stratégiák, akciók kidolgozása.

Hivatkozások

- Becser N. (2005). A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel. – 63. sz. Műhelytanulmány. BCE – Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Bernd, S. (1995). Internal services: Classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, (6)2, 62–78; <https://doi.org/10.1108/09564239510146915>
- Demeter K. (2009). Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő és a szolgáltató vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, (30)2, 9–22.
- Kang, G. – Jame, J. – Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, (12)5, 278–291; <https://doi.org/10.1108/09604520210442065>
- Marshall, G. W. – Baker, J. – Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (13)4/5, 381–392; <https://doi.org/10.1108/08858629810226681>
- Heidrich B. (2006). *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Akadémiai kiadó.
- Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, W. E. Jr. – Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, (72)2, 164–174.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Lőke, Z. – Kovács, E. – Bacsi, Z. (2018): Assessment of service quality and consumer satisfaction. *A Hungarian Spa. Deturope*, (10)2, 124–146.
- Jun, M. – Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, (21)2, 205–223. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>

- Mulder, P. (2018). Service profit chain – <https://www.toolshero.com/strategy/service-profit-chain/>
- Németh P. (2014). A szolgáltatás-nyereséglánc vizsgálata a kereskedelmi vállalkozásoknál – a versenyképességük fokozásának lehetősége. In Karlovicz J. T (szerk.): *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*, 96–106. International Research Institute s.r.o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, (49)4, 41–50. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Zeithaml, V. A. – Parasuraman, A. – Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.