Szolgáltatási színvonal, fogyasztói elégedettség és a fogyasztók megtartása

A szolgáltatási nyereséglánc elmélete szerint a külső szolgáltatások minősége a belső teljesítmény optimalizálásával javítható. A bázeli egyetem és a Novartis AG új modellje bevezeti a belső szolgáltatási barométer koncepcióját. A svájci cégnél végzett empirikus kutatások eredményei segítenek a belső szolgáltatásminőség értékelésében, a fogyasztói elégedettség és a fogyasztók megtartása közötti kapcsolat feltárásában.

Tárgyszavak: fogyasztói magatartás; mérési eljárás; szolgáltatásminőség; belső szolgáltatás.

Szolgáltatási nyereséglánc

Az elmúlt évtizedekben kiterjedt kutatások foglalkoztak a szolgáltatások minőségének meghatározásával, melynek során a fogyasztói elégedettség, a vásárlói hűség és a jövedelmezőség közötti kapcsolat vizsgálatára helyezték a hangsúlyt. Bevezették a szolgáltatási nyereséglánc (service profit chain) fogalmát, amely azóta széles körben elfogadottá vált. A szolgáltatásminőség és a fogyasztói elégedettség (FE) javításával kapcsolatos vizsgálatok azonban túlnyomórészt a külső fogyasztókra irányultak, a szervezeten belüli kapcsolatokra, az alkalmazottak (belső fogyasztók) igényeire kevesebb figyelmet fordítottak. Ezt a hiányt igyekszik pótolni az integrált mérési modell, a belső szolgáltatások mérési módszere.

A modell a bázeli Egyetemi Gazdasági Központ (WWZ) és a Novartis Services AG empirikus kutatási eredményeire épül. A belső fogyasztói elégedettség (BFE) és belső fogyasztók megtartása (BFM) közötti kapcsolat – mint exogén[1] latens változó – és a belső szolgáltatás-

[1] Exogén: külső eredetű, külső hatásra bekövetkező

minőség (BSzM) – mint endogén[2] latens változó – közötti összefüggés értékelésére szolgál. Az elméleti modell érvényességét a gyakorlatban a Novartis AG alkalmazottai által szolgáltatott adatok alapján ellenőrizték.

Az elméleti háttér

Fogyasztói elégedettség és teljesítmény

Mivel az FE a fogyasztói hűség egyik meghatározója, már eddig is sokan foglalkoztak a monitorozását és javítását célzó módszerekkel. Az már korábban bebizonyosodott, hogy az FE és a várható jövedelmezőség között összefüggés mutatható ki.

Noha az FE és a pénzügyi eredmények közötti pozitív kapcsolat már nem vitatott, az eredmények nem elég meggyőzőek, és szkepticizmus tapasztalható mind az FE megfogalmazása, mind az elégedettség és a hűség összefüggése kapcsán. Az FE koncepciójának és mérésének legjobb módja korántsem dőlt el – egyes kritikusok szerint az elégedettség és a fogyasztók megtartása (FM) közötti kapcsolat mégsem bizonyított.

A belső szolgáltatások

A szolgáltatások kapcsolódása döntő szerepet játszik a fogyasztó vállalattal való elégedettségének meghatározásában. A fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség között egyértelmű kapcsolat mutatható ki. Egyre nyilvánvalóbb, hogy a külső fogyasztói elégedettség (KFE) csak akkor biztosítható, ha a menedzsment a belső műveleteknek megfelelő fontosságot tulajdonít.

A belső marketing az alkalmazottakat egyre inkább „belső fogyasztóknak" (vevőknek) tekinti. A szervezet bármely tagja lehet belső fogyasztó – ebben az értelemben a cégen belüli belső fogyasztók közötti kölcsönhatások a belső szolgáltatások találkozásának minősülnek.

Joggal elvárható, hogy a szervezeten belül kapjanak nagyobb figyelmet a belső szolgáltatások, valamint a szállítók és fogyasztók közötti kettős interakciók. Ideális esetben valamennyi részleg kifogástalan minőségű szolgáltatást nyújt – a gyakorlatban viszont számos probléma adódik a belső fogyasztók és a beszállítók közötti kapcsolatokban *(1. táblázat).*

---

[2] Endogén: belső eredetű, belülről, önmagából fejlődő

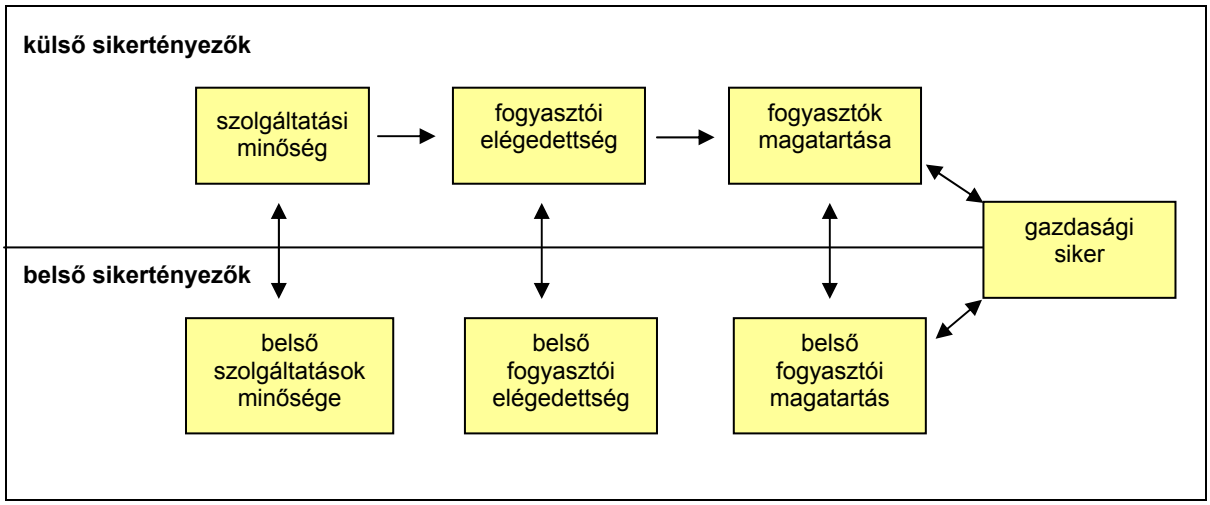
1. táblázat

A belső szolgáltatások problémái a fogyasztók és a beszállítók szempontjából

Fogyasztói szempontok	**Szállítói szempontok**
A költségek és a teljesítmény átláthatóságának hiánya	Magas állandó költségek
A szolgáltatás minőségi hiányosságai	Szolgáltatási kapacitások
Nem megfelelő fogyasztói orientáció	Költségközpontú működés
Alacsony fogyasztói elégedettség	Elégtelen autonómia, az önállóság hiánya
Implicit (rejtett) összehasonlítás a külső szállítókkal	A vállalat szervezetén belül elfoglalt helyzet
Korlátozott önállóság a döntéshozatalban	A fogyasztók (termék)ismeretének túlértékelése

A belső szolgáltatási minőség és a teljesítmény kapcsolata

Empirikus kutatások szerint a belső fogyasztóknak kiváló minőséget biztosító cégek pénzügyi eredményei is jobbak. A gyenge belső szolgáltatási minőség, a rossz munkahelyi légkör kedvezőtlenül hat a külső fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás minőségére. A minőség a belső teljesítmény optimalizálása révén javítható. A BFE is hatással van a szervezet sikerességére *(1. ábra).*



1. ábra A fogyasztói orientáció belső és külső sikertényezői

A belső szolgáltatások formája és típusai

A belső és külső szolgáltatások kezelése sok tekintetben hasonló feladat, de a belső szolgáltatások jellegzetességeik és keresleti/kínálati helyzetük tekintetében különbözőek. A részlegek nem választanak szabadon a szállítók között, figyelembe kell venni a belső szolgáltatások széles körét és a szervezeten belüli kapcsolatokat. Különbséget kell tenni a munkafolyamat, a támogatás/tanácsadás és az értékelési/auditálási folyamatok szolgáltatásai között. A belső cserék különböző fajtáinak vizsgálata négy szolgáltatási kategóriát eredményez, a szerződési kötelezettségek és a szolgáltatási részleg önállósági fokától függően.

Jelen kutatás célja egy „Belső Szolgáltatás Elégedettségi Index" kialakítása volt a Novartis számára (NSzEI), a BSzM, a BFE és BFM közötti kapcsolat elemzése és a fejlesztendő szolgáltatási területek meghatározása. A kutatás a következő modulokból állt:

- az NSzEI elméleti modell kialakítása;
- kérdőív összeállítása a BSzM, BFE és BFM mérésére;
- a mérési eszköz megbízhatóságának értékelése;
- az elméleti modell alkalmazása empirikus adatokkal, a feltételezett kapcsolatok értékelése és igazolása.

A belső szolgáltatások mérőszámai

A nemzeti fogyasztói elégedettségi index koncepciója

A belső szolgáltatások mérésének megalapozása szorosan kapcsolódik a nemzeti FE indexek köréhez. Ezek az indexek kombinálják az FE ágazaton belüli és ágazatközi megfigyelését. Svédországban 1989, Németországban 1992, az Egyesült Államokban 1994 óta készítenek független intézmények országos FE indexeket, de folytak próbálkozások Ausztriában, Koreában, Norvégiában, Oroszországban és Svájcban is. Kísérletet tettek egy Európai FE index alkalmazására, amely az FE nemzetközi adatainak összehasonlíthatóságára, az előfeltételekre és a következményekre helyezi a hangsúlyt.

E koncepció szerint egy belső szolgáltatási barométer a belső szolgáltatásokkal és ezek hajtóerőivel és vállalaton belüli hatásaival való FE rendszeresen meghatározott méréseként írható le. Általános elfogadtatásához szükség van egy minden részletre kiterjedő és megbízható kérdőívre, megfelelő nagyságú mintavételre, a válaszadók névtelenségének biztosítására és az adatok független intézmény általi értékelésre.

Az NSzEI elméleti modellje

A modellt egy ok–okozati kapcsolatrendszerbe kell ágyazni. Noha a legtöbb modell indexe meglehetősen összetett, a mögöttes NSzEI modell csupán három konstrukcióból áll: BFE, BSzM mint az FE meghatározója, és a BFM mint a létrejövő változó. Ez a modell azon a megfontoláson alapul, hogy egyes minőségi dimenziók észlelése vagy a tranzakció-specifikus elégedettség megítélése mind a BFE-t, mind a BFM-et exogén konstrukcióként határozza meg *(2. ábra)*.

Módszertan

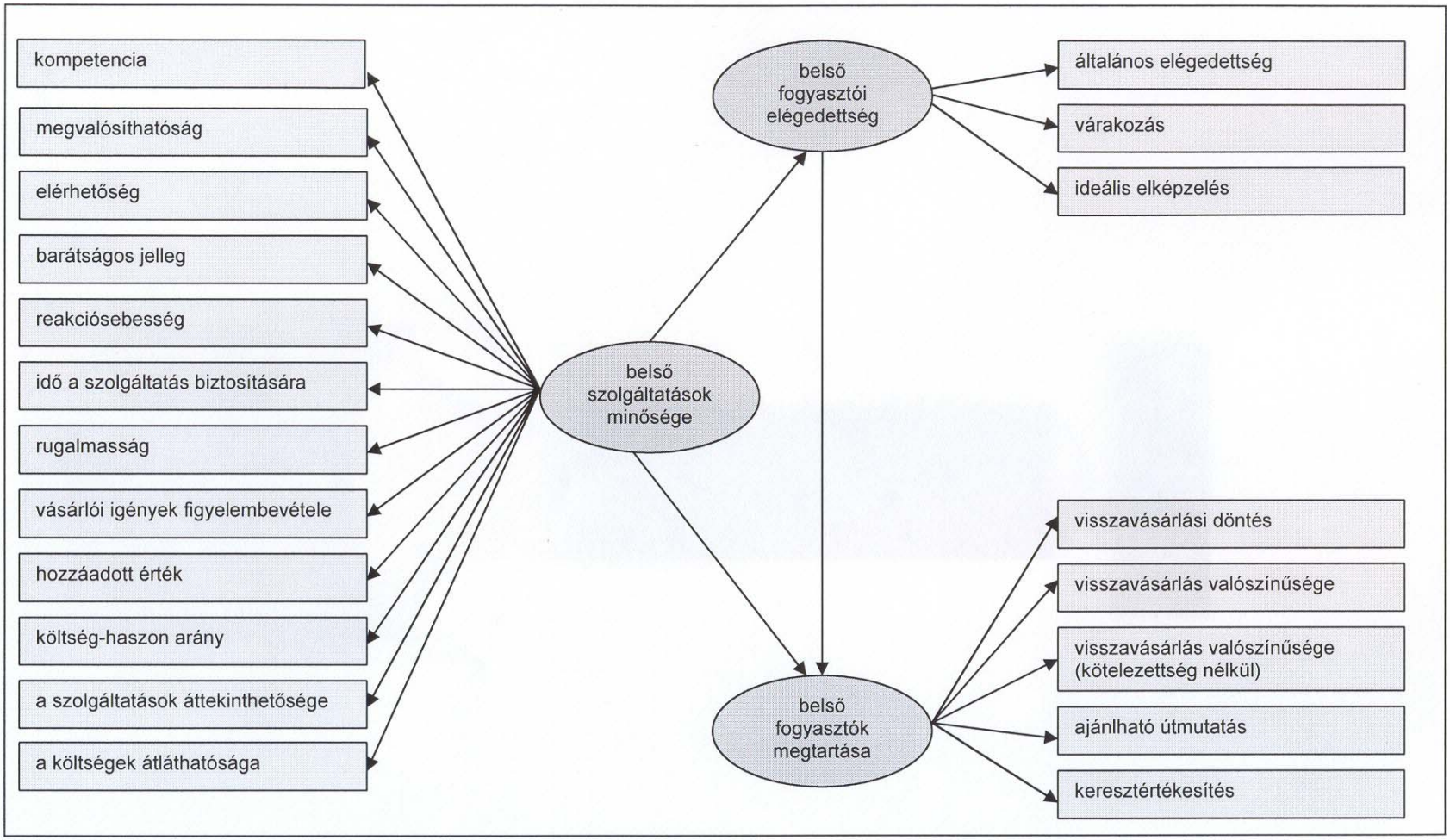
A kérdőív felépítése és tartalma

A hipotetikus NSzEI modell tesztelése előtt a releváns változók meghatározására került sor. A központi szolgáltatások alkalmazottaival 3–5 fős (fókusz)csoportokban interjú készült. A kérdőív szempontjaival összhangban kérdéseket tettek fel a belső fogyasztói/beszállítói viszonyokról, hogy kiderüljön, melyek az alapvető problématerületek és melyek azok, amelyekkel elégedettek. Ezt követően a paraméterek pontosítása és értékelése céljából 60 belső fogyasztóval tesztelték a modellt.

A kérdőív 30 kérdést tartalmazott, a válaszokat 1-től 10-ig terjedő skálán osztályozták. A kérdőívet különböző szekciókra osztották. A különböző szintek BFE elemzése érdekében a válaszadóknak értékelniük kellett az elégedettség mértékét a központi belső szolgáltató részlegekkel és egy szolgáltató egységgel. Ki kellett választaniuk egy speciális belső szolgáltatást a további értékeléshez *(2. táblázat)*. A speciális szolgáltatásra vonatkozó BFE meghatározásához a kérdések a következő szempontokat fedték le: BSzM érzékelése (12 dimenzió), az újbóli vásárlás valószínűsége és a belső szolgáltatásnyújtó ajánlása. A kérdőívet három demográfiai kérdés zárta.

A minta

A Novartis AG egészségügyi, mezőgazdasági és táplálkozástudományi részlegei 140 országban vannak jelen. A vállalatcsoport éves forgalma eléri a 15 Mrd svájci frankot (CHF) (2001). A vállalat a Sandoz és a Ciba egyesülésével jött létre, és a világ második legnagyobb gyógyszergyártó vállalata.



2. ábra Egy belső fogyasztói „barométer” modellje

2. táblázat

A belső szolgáltatások hierarchiája

1. Vállalati szint	Novartis Services AG	
2. Szervezeti egység szintje	Humánerőforrás-menedzsment	Üzemi infrastruktúra
	Tudományos szolgáltatások	Beszerzés és szállítás
3. Szolgáltatási szint	Hulladékkezelés	Fizika (természettan)
	Energia	Szabadalmak és védjegyek
	Egészségügyi szolgáltatások	Személyügyi rendszerek és adminisztráció
	Javítási munkák és karbantartás	Képzés és továbbképzés
	Vagyonbiztonság	Nyugdíjalapok és lakástulajdon
	Munkabiztonság	Személyes szolgáltatások
	Adminisztráció	Műszaki/technikai beszerzés
	Berendezések üzemeltetése	Szállítási szolgáltatások
	Központi elemzés	Utaztatás
	Katalízis és szintézis szolgáltatások	Tudományos-műszaki információ

A kérdőívet a Novartis 9 üzleti egységében – Pharma, Ciba Vision, Animal Health, Generics, Nutrition, Crop Protection, Consumer Health, Novartis International és Seeds – kb. 6000 válaszadó között osztották szét. A visszaérkezett 1064 kérdőívből 1034 minősült értékelhetőnek.

Az alapkonstrukciók mérése

Az elméleti modellben az értékek mérése magában foglalja a nem észlelhető (latens) változók hatását. A hasonló konstrukciók bonyolultsága miatt az adott értékekhez különböző változókat kell meghatározni. A KFE indexekkel kapcsolatos tapasztalatok következményeként a latens konstrukciókat így egy többtételes skála alkalmazásával mérik. Új tételek kialakítása helyett az volt a cél, hogy az elfogadott skálákat használják. Mivel azonban az egyes konstrukciók elemzésére használt kritériumok iparáganként eltérőek, találni kellett egy átmeneti megoldást az elfogadott skála és egy új többváltozós skála kifejlesztése között. Ezt a következőképpen sikerült elérni:

– *Belső szolgáltatásminőség:* egyfajta magatartás, amelyet speciális minőségi dimenziók fontosságának egyéni értékelése határoz meg. Az alkalmazott dimenziókat a Novartis belső szolgáltatásai-

nak minőségi szempontjaihoz kell igazítani. Egy elfogadott skála alkalmazása helyett a BSzM 12 dimenzióját fogalmazták meg.

- Szakértelem
- Megbízhatóság
- Elérhetőség
- Barátságos magatartás
- Reagálás gyorsasága
- Szolgáltatásnyújtás ideje
- Rugalmasság
- Vásárlói igények figyelembevétele
- Hozzáadott érték
- Költség/haszon arány
- A szolgáltatások átláthatósága
- Költségek átláthatósága

– *A belső fogyasztói elégedettség* három módon mérhető: az általános elégedettség („tökéletesen elégedett” vs „elégedetlen”) mérésével, az elvárások összehasonlításával és egy ideális állapothoz képest. E három indikátor mérését a svéd, az amerikai és a svájci nemzeti szolgáltatási barométerek módszertanából vették át.
– *Belső fogyasztók megtartása.* Az újravásárlás valószínűsége és a fogyasztói ajánlás megfelelő a KFE mérésére. Mivel a belső fogyasztók megtartása szintén leírható magatartási változókkal vagy a belső fogyasztók szándékaival, mindkét tételt felvették az NSzEI skálába. Az NSzEI speciális igényeinek megfelelően azonban 3 új paraméter is szerepel: a korábbi újravásárlási döntés egy külső szolgáltató kiválasztására vonatkozóan, az újravásárlás valószínűsége mindenféle döntési korlátozás nélkül és a keresztértékesítési szándék.

Elemzési technika és modellértékelés

Az NSzEI egy strukturális modellen alapul, amely három latens változóból áll. Az endogén (függő) változók η jelölést kaptak, míg az exogén (független) latens változók ξ jelölést. Az ismétlődő tételek segítettek az egyes konstrukciók pontos meghatározásában. A teljes hálózat PLS* becslését az AMOS szoftver segítségével végezték el.

A modellezési módszer számos előnnyel jár, nem csak a vállalatok által általában kiszámolt KFE, hanem a BFE meghatározása során is. Növeli a pontosságot a BFE becslésében a többtételes megközelítéssel. A 3 vagy 5 pontos skála helyett alkalmazott 10 pontos skála megbízhatóbb, és csökkenti az extrém torzulás statisztikai problémáit.

A kauzális elemzés alkalmazása lehetővé teszi a speciális lehetőségek értékelését. A PLS becsléssel az ok–okozati kapcsolatok elemezhetővé válnak a kauzális NSzEI modell konstrukciói között. A becsült sú-

* Partial Least Square = részleges legkisebb négyzetösszeg

lyok használhatók az indexértékek létrehozására mindhárom modell konstrukció esetében. Így a strukturális változó súlyozott átlagos értéke kiszámítható a mérési paraméter segítségével. Speciális alindexeket lehet számolni a vállalat méretétől és struktúrájától, vagy a vállalatok üzleti csoportjaitól függően. Jelen esetben a válaszadók számának köszönhetően lehetőség volt speciális indexek kiszámítására a 4 üzleti egységre, de nem volt szükséges minden egyéni szolgáltatásra vonatkozóan.

Eredmények

A mérési eszközök megbízhatóságát egy Cronbach-alfa együttható kiszámításával értékelték valamennyi NSzEI skálán *(3. táblázat)*. Az értékek jóval a további elemzés szempontjából minimális elfogadási küszöb (0,7) fölöttiek.

3. táblázat

Az NSzEI megbízhatósági koefficiensei

Konstrukció	**Tételek száma**	**Cronbach-alfa**
Belső szolgáltatásminőség	12	0,9580
Belső szolgáltatási elégedettség	3	0,9294
Belső fogyasztók megtartása	5	0,7907

A javasolt modell megfelelésének értékelésére három indexet számoltak ki: a minőségi megfelelés (goodness-of-fit = GFI), a helyesbített minőségi megfelelés (adjusted goodness-of-fit = AGFI) indexét és a négyzetes középérték hibamegközelítést (root mean square error of approximation = RMSEA). A GFI 0,82, az AGFI 0,772, az RMSEA 0,11 értéke meghaladja a 0,08 hagyományos küszöböt. Az indexek jelzik, hogy az NSzEI modellt igen óvatosan kell alkalmazni. Bizonyos ellentmondás látszik a GFI és az AGFI kritériumainak kialakítása terén. Mivel azonban ezt a modellt csak egy bizonyos vállalat céljára konstruálták, az indexek jelentőségét nem kell túlhangsúlyozni.

A becslési eredményekből kitűnik, hogy a BSzM erős pozitív hatást gyakorol a BFE-re. A BFE hatása a BFM-re szintén pozitív, de kisebb mértékben. BFM közvetlenül a BSzM által befolyásolt, de kissé alacsonyabb mértékben. Mind a 12 tétel erőteljesen hat a BSzM-re, hasonlóan a 3 tényező BFE-re gyakorolt hatásához. A keresztértékesítés az 5 változó közül az egyedüli, amely alacsony terhelést jelent a BFM-re.

Külön indexek számíthatók a három konstrukcióra. Az egyéni szolgáltatások indexei a BFE-hez kapcsolódnak, 60 pont feletti átlagos NSzEI-t eredményezve.

A menedzsment feladatai

A belső szolgáltatási mutatók használata önmagában még nem jelenti a végső állomást. Az a döntő, hogy az eredményeket módszeresen alkalmazzák mindaddig, amíg szükség van a belső fogyasztói orientáció kezelésére.

Az előzetes gazdasági teljesítménykalkuláció (mint pl. a BFE) egyike a belső fogyasztói orientáció tervezése és befolyásolása érdekében elérhető fogódzóknak. Amellett, hogy értékes információt nyújtanak a belső helyzet elemzéséhez, az NSzEI értékek felhasználhatók a jövőbeni célértékek kialakításához. Az évi indexek rendszeres alkalmazása lehetővé teszi az összehasonlítást, és a célok megvalósulása ezt követően bármikor értékelhető (követési rendszer). Az elégedettségi indexek összehasonlítása olyan információt nyújt, amely felhasználható belső szegmentációra vagy összehasonlító mérésre (benchmarking). Két szolgáltatás kapott 40-nél kevesebb pontot, tehát ezt a két területet célszerű fejleszteni. Belső benchmarking léptethető életbe a globális, az átlagos vagy a legmagasabb indexre való hivatkozással. Külső összehasonlító méréseket is érdemes végezni, pl. a belső fogyasztói elvárások összevethetők a külső fogyasztókéval.

Az NSzEI eredmények más mérési eszközökkel integrálhatók, különösen azon vállalatok esetében, amelyek nem szabványos eszközöket használnak. A tervezésben játszott szerepe mellett az NSzEI hasznos lehet a belső fogyasztói orientáció ellenőrzéséhez. Beépíthető a meglévő ellenőrzési rendszerekbe és a standardizált értékek objektív alapul szolgálhatnak a dolgozókkal folytatott tárgyalások során, majd integrálhatók a vállalati kompenzációs rendszerbe. Az alkalmazottak javaslatokkal segíthetik a szolgáltatások minőségi fejlesztését. A mérési eredmények a belső kommunikáció céljaira is felhasználhatók, pl. a fejlesztendő területek alkalmazottainak tájékoztatására vagy az osztályozási, ösztönzési és motivációs sémák támogatására.

A kutatás korlátai

A legtöbb felméréshez hasonlóan jelen esetben is vannak bizonyos korlátozó tényezők. Egyetlen iparág egyetlen vállalatának belső fogyasz-

tóiból került ki a mintasokaság, tehát az NSzEI eredményei nem alkalmazhatók széleskörűen. A résztvevőket csupán egyetlen speciális szolgáltatás kiválasztására korlátozták, a válaszadási arány is túl alacsony volt ahhoz, hogy egyéni modellszámításokat lehetett volna végezni minden egyes szolgáltatásra. Ezért az egyéni indexek számításának súlyozásakor a globális becslési értéket vették alapul. A megfelelési indexek azt jelzik, hogy az NSzEI modell elvetendő, de meg kell jegyezni, hogy ebben a kutatásban a nem kézzelfogható aktívák mérési kritériumai üzleti kérdésekre irányultak, szemben a klasszikus kutatással. Az NSzEI kialakításában a gazdasági hatékonyság, a hasznosíthatóság és a stratégiai relevancia játszott kulcsszerepet.

Következtetések

A belső szolgáltatási mutatók elméleti koncepciójának – valamint az NSzEi eredményeinek – értékelése azt mutatja, hogy a kapott információk kedvezően hatnak a belső szolgáltatásokra és a belső fogyasztókra egyaránt. A BFE elemzés egy belső szolgáltatási részleget elsősorban értékközpontként, nem pedig költségközpontként mutat be.

A jövőbeni kutatásoknak a mérési eszközök újrafogalmazásának feladatával kell szembenézniük a BF, valamint a belső vevő-szállító viszonylatok vállalaton belüli tanulmányozásakor. Különösen fontos ebben a tekintetben a kauzális modellek alkalmazása, struktúrájuk és meghatározásuk megfelelő indikátorelemzéssel. A vállalatok számára viszont egy minden részletre kiterjedő rendszer bevezetése az elsődleges feladat a teljesítmény ellenőrzéséhez. A belső szolgáltatási mutatók hasznos információkat és eszközöket biztosítanak mind a belső, mind a külső fogyasztói irányultság fejlesztéséhez.

Összeállította: Markics Judit

Irodalom

[1] Bruhn, M.: Internal service barometers. = European Journal of Marketing, 37. k. 9. sz. 2003. p. 1187–1204.

[2] Lings, I.: Internal market orientation: Construct and consequences. = Journal of Business Research, 57. k. 4. sz. 2004. p. 405–413.

Kapcsolódó honlap

www. smallwaters.com/amos