

A szolgáltatás-nyereséglánc vizsgálata a kereskedelmi vállalkozásoknál – a versenyképességük fokozásának lehetősége

© NÉMETH Patrícia

Budapesti Gazdasági Főiskola KVIK, Kereskedelmi Intézeti Tanszék, Budapest
nemeth.patricia@kvifk.bgf.hu

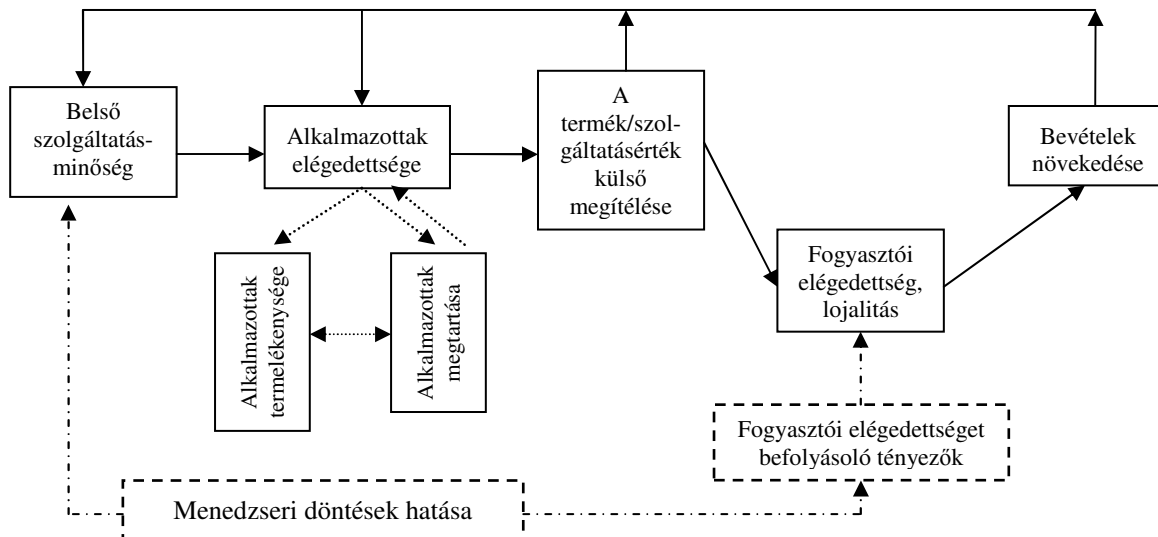
A szolgáltatás-nyereséglánc elmélet szerint a szolgáltatóvállalkozások jövedelmezősége és versenyképessége akkor fokozható, ha a szervezetük minden olyan elemét menedzselik, ami hatással van az ügyfelek elégedettségére. Tanulmányomban elemzem, hogy a hazánkban működő nagyobb kereskedelmi vállalkozások vezető menedzserei „mennyire figyelnek oda” azon alkalmazottaik elégedettségére, akik az ügyfelekkel/fogyasztókkal közvetlenül vagy közvetve kapcsolatba kerülnek a szolgáltatási folyamatban. Megvizsgálom a fogyasztói elégedettséget motiváló legfontosabb tényezőket, s ezek értékének meghatározására becslést végzek (vállalati felsővezetőkkel készített mélyinterjúk, valamint alkalmazotti és fogyasztói kérdőíves felmérés alapján). Néhány kereskedelmi vállalkozás esetében megkísérlem annak adekvát, konkrét bemutatását is, hogy az alkalmazotti elégedettség emelése milyen mértékben növelte a cég által nyújtott kereskedelmi szolgáltatások értékét, s ezáltal mennyiben változott a fogyasztók/vevők elégedettsége és lojalitása a céghez. Elemzem továbbá, hogy ennek eredményeképpen fokozódott-e az adott kereskedelmi vállalkozás versenyképessége az egyre szűkülő fogyasztói piacon.

Az 1990-es évek közepén amerikai közgazdászok egyik neves csoportja kidolgozta a szolgáltatás-nyereséglánc elméletet, mely szerint a szolgáltató-vállalkozások jövedelmezősége és versenyképessége akkor fokozható, ha a szervezetük minden olyan elemét menedzselik, ami hatással van az ügyfelek elégedettségére, vagyis *stratégiájukban az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló alkalmazottakat és az ügyfeleket/fogyasztókat kell a középpontba állítani* (Heskett et al., 1994, 2008). Természetesen az alkalmazottak és a vevők elégedettségének vizsgálatával már jóval korábban foglalkoztak a marketingtudomány kutatói. „*Elégedett alkalmazottak nélkül nincs elégedett vevő*” – állapította meg elsőként W. R. George 1977-ben. Heskett és társai elméletének újszerűsége abban rejlik, hogy megkísérelték számszerűsíteni az alkalmazotti és a vevői elégedettségéből eredő nyereségnövekedés nagyságát is. Azóta sok országban vizsgálják a szolgáltatás-nyereséglánc elmélet gyakorlati megvalósíthatóságát a különböző szolgáltatási területeken. Hazai viszonylatban azonban még kevésbé végeztek ezirányú konkrét elemzéseket az egyes szolgáltatási területekre, illetve a kereskedelmi szektorra. Vizsgálták az alkalmazotti elégedettséget, s külön a fogyasztói elégedettséget, de ezek együttes növelésének komplex hatását a szolgáltatócégek nyereségességének számszerű növelhetőségére nem elemezték.

A szolgáltatás-nyereséglánc folyamatának összefüggéseit mutatja be az *1. ábra*, amelynek lényege: a szolgáltatóvállalatok nyereséges működésének alapja az ügyfelek elégedettsége. A jövedelmezőség folyamatos biztosításához menedzselni kell a szolgáltatás-nyereséglánc egész folyamatát, vagyis a szervezet összes olyan

elemét, ami befolyásolhatja a fogyasztói elégedettséget. A cég belső szolgáltatásminősége (az egyes munkakörök/munkakörnyezet innovációs szintje, a belső munkakapcsolatok minősége) alapvetően meghatározza az alkalmazottaik elégedettségét, amit produktív támogató-szolgáltatásokkal a cégek tovább fokozhatnak, például a munkahelyi körülmények javításával, az alkalmazottak munkája minőségének az eddiginél nagyobb mértékű elismerésével, a teljesítményalapú jutalmazással. Ezáltal az alkalmazottak céghez való lojalitása és a termelékenység is emelkedik, a fluktuáció mértéke csökken, ami növeli a fogyasztók részére nyújtott termékek/szolgáltatások külső értékét. A szolgáltatási folyamat minőségének javulása az ügyfelek/fogyasztók elégedettségének és lojalitásának növekedését eredményezheti. Ezáltal a szolgáltatócég a hűséges ügyfelek további vásárlásai révén növelheti nyereségét, s ezek az ügyfelek másoknak is ajánlhatják a céget, vagyis egyre bővíthet az ügyfélkör. Ezzel beindulhat a láncreakció, mivel az elért nagyobb nyereség visszacsatolása következtében tovább emelhető, fokozható a cég belső szolgáltatásainak minősége.

1. ábra: A szolgáltatás-nyereséglánc folyamatának működési stratégiája



Forrás: Heskett et al. (1994, 2008) felhasználásával

Véleményem szerint *vitatható* a szolgáltatás-nyereséglánc elméletben, hogy csak az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló frontszemélyzet körét vizsgálja, bár kihangsúlyozza az első számú vezető, a vezérigazgató kapcsolatának fontosságát mind az összes alkalmazottaival, mind pedig a cég ügyfeivel. A *szolgáltató-cégeknél az ügyfelekkel közvetett kapcsolatban lévő menedzserek/vezetők munkájának „minőségét” is értékelni kell, mivel döntéseik határozzák meg a belső szolgáltatásminőséget (az alkalmazottak elégedettségét) és befolyásolják a fogyasztói elégedettséget motiváló tényezőket.* Ezért a szolgáltatás-nyereséglánc rendszerébe beépítettem a menedzseri döntések értékelését is.

Vizsgálati célkitűzés

A kutatásomban azt vizsgáltam, hogy fogyasztási cikkek kis-és nagykereskedelmében a Magyarországon működő, az összes éves forgalma alapján a tíz legnagyobb kereskedelmi vállalkozás esetében hogyan „érvényesülhet” a szolgáltatás-nyereséglánc elmélet. A vizsgálataim információs bázisa *egyrészt* a kiválasztott cégek online kommunikációja volt, *másrészt* személyes strukturált mélyinterjúkat folytattam az egyes kereskedelmi vállalkozásoknál a kommunikációs vezetőkkel vagy vezető menedzserekkel, illetve több üzletvezetővel (38 személyes mélyinterjú), *harmadrészt* pedig kérdőíves felmérést végeztem (284 kitöltött kérdőív) néhány érintett csoportnál (alkalmazottak, fogyasztók, menedzserek/felső- és középvezetők).

A vizsgálatba bevont egyes cégek az online kommunikációjukban és a különböző információs anyagaikban (szakmai anyagok, újságok, szórólapok stb.) csak a tevékenységük pozitív oldalát és az eredményeiket tüntetik fel. Ezért megvizsgáltam azt is, hogy az utóbbi években a különböző szakmai szervezetek, így a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság (NFH), a Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE), a Gazdasági Versenyhivatal (GVH), a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal (MSZH) és az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Hivatal (OMMH) jelentései mit tartalmaznak a vizsgált kereskedelmi cégekről. Erre azért volt szükség, mivel az utóbbi években ezek a szakmai szervezetek nagyobb bírságokat róttak ki a kereskedelmi láncokra különböző jogszabálysértések és fogyasztóvédelmi szabálytalanságok miatt (ezeket az értékelésem során részletezem).

Szolgáltatás-nyereséglánc vizsgálat a kereskedelmi vállalkozásoknál

A kutatásomban megvizsgált kereskedelmi vállalkozás körét az *1. táblázat* tartalmazza.¹⁾ Összegzem továbbá a táblázatban, hogy a szolgáltatás-nyereséglánc egyes elemei a kereskedelmi vállalkozásokra vonatkozóan milyen értékelést kaptak a vizsgálataimban. A kereskedelmi láncok közötti versenyben élenjárónak – a különböző szempontok szerinti rangsorban – az első négy helyezett (Spar, CBA, Tesco-Global, Coop) nevezhető, ezek összes éves forgalma is a legnagyobb. A táblázatban látható, hogy az alkalmazotti és a fogyasztói elégedettség szintje, valamint a menedzseri döntések hatékonysága differenciált mértékű az egyes kereskedelmi láncoknál, ami eltérő sorrendet/rangsort eredményezett. A továbbiakban részletesen bemutatom az egyes értékelési szempontok szerinti kutatási eredményeimet.

¹⁾ Megjegyzem, hogy 2012 őszén tulajdonosi és szerkezeti átalakulás következett be egyes kereskedelmi vállalkozásoknál, és néhány kereskedelmi vállalkozás „kivonult” a magyar piacról. A francia Auchan megvette az ugyancsak francia Cora kereskedelmi lánc minden hipermarket üzletét. A magyar Coop megvásárolta a belga Match és a francia Profi vidéki üzleteit, az ugyancsak magyar CBA pedig a Match és a Profi budapesti üzleteit vásárolta fel.

1. táblázat: Versenyképességi összehasonlítás a kereskedelmi láncokra vonatkozóan (fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelme), 2012-ben

Összes éves forgalom ^{*)} (Mrd Ft, 2012. év)	Fogyasztói elégedettség szintje	Alkalmazotti elégedettség szintje	Menedzseri döntések hatékonysága	
1. Tesco-Global Áruházak Zrt.	709,0	2. (74%)	2. (78%)	3. (77%)
2. CBA Kereskedelmi Kft.	578,5	3. (73%)	1. (83%)	2. (88%)
3. Coop Hungary Kft.	530,0	6. (59%)	4. (74%)	4. (75%)
4. Spar Magyarország Ker. Kft.	421,2	1. (88%)	3. (77%)	1. (89%)
5. Real Hungária Élelmiszer Zrt.	370,0	9. (48%)	6. (69%)	5. (72%)
6. Lidl Magyarország Ker. Bt.	291,0	8. (49%)	9. (58%)	10. (53%)
7. Auchan Magyarország Kft.	258,0	5. (56%)	8. (65%)	7. (65%)
8. Penny Market Kft.	187,8	4. (68%)	10. (57%)	6. (66%)
9. Aldi Magyarország Élelmiszer Bt.	85,0	10. (51%)	5. (72%)	9. (61%)
10. DM Drogerie Markt Kft.	65,8	7. (54%)	7. (68%)	8. (63%)
Átlagos érték		73%	66%	75%

^{*)} Összes éves forgalom forrása: AC Nielsen Piackutató Kft. és Trade Magazin adatszolgáltatása

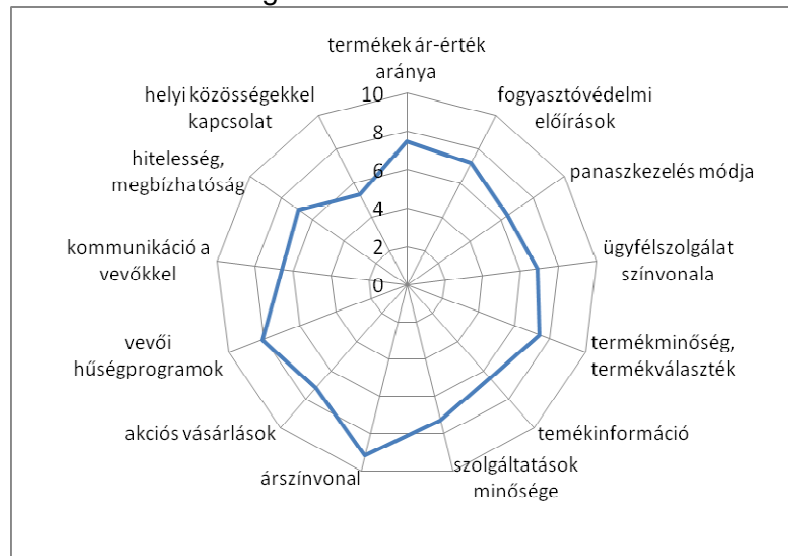
Fogyasztók elégedettségének vizsgálata

Napjainkban általánosan elfogadott vélemény, hogy az üzleti vállalkozások működésének alapvető célja a fogyasztók/vevők/ügyfelek igényeinek kielégítése minél nagyobb nyereség elérése mellett. A versenyképesség megítélésénél egy szolgáltatócég fejlettségét, felkészültségét jól mutatja, hogy mennyire törekszik a fogyasztók/vevők véleményének megismerésére, mérésére, elemzésére (Chikán, 2008:7). A versenyképesség szempontjából lényeges, hogy az egyes kereskedelmi láncok milyen erőfeszítéseket tesznek a vevőik megtartására, illetve új vevők szerzésére. Az előzőekben rámutattam, hogy a szolgáltatás-nyereséglánc koncepció szerint hosszú távon a *hűséges ügyfelek teszik a szolgáltatóvállalatokat nyereségessé, viszont ennek elengedhetetlen feltétele az alkalmazottak lojalitása, hűsége*. A szolgáltatócég tehát akkor nyújt magas minőségű terméket és hozzá kapcsolódó magas színvonalú szolgáltatást, ha folyamatosan ismeri a fogyasztói/vevői preferenciákat és tartósan képes kielégíteni az igényeiket.

A 2. ábra szemlélteti megítélésem szerinti azon lényegesebb 13 tényező/stratégia átlagos pontértékeit, amelyek a fogyasztók/vevők megszerzésére és megtartására irányulnak. Ezek a tényezők a következők: a termékek ár-érték aránya; a fogyasztóvédelmi előírások; a vevői panaszkezelés módja és gyorsasága; az ügyfélszolgálat működésének színvonala; termékminőség és termékválaszték; termékinformáció; kapcsolódó szolgáltatások minősége; termékek árszínvonala; akciós vásárlások; vevői hűségprogramok; kommunikáció a vevőkkel; hitelesség, megbízhatóság és a helyi közösségekkel való kapcsolat. Az értékek meghatározása többszörös elemzés során történt: részben a fogyasztók véleménye alapján (a kérdőíves felmérésben a megkérdezettek pontozták az egyes kereskedelmi vállalkozásokat a tényezőszerzők szerint, továbbá rangsorolták az egyes tényezőket aszerint, hogy melyiket tartják a legfontosabbnak és a kevésbé fontosnak), részben pedig a szakmai szervezetek bíráskodását figyelembe véve cégenként korrigáltam az egyes tényezőértékeket. Meglepő volt, hogy a fogyasztói

elégedettséget befolyásoló egyes tényezők átlagos értéke és a tényezők fogyasztók általi rangsora között viszonylag nagy egybeesés mutatkozott.

2. ábra: A fogyasztók/vevők megtartására irányuló tényezők/stratégiák átlagos értékei a vizsgált kereskedelmi láncoknál



Forrás: saját számítás

A fogyasztói elégedettség mérésének legfontosabb tényezője – a megkérdezettek szerint – a termékek és a kapcsolódó szolgáltatások árszínvonala, ez a rangsorban az első helyezést kapta, és ezen tényezőnek az átlagos értéke is a legnagyobb, 8,2-es pontérték a 10-es értékskálán a pókháló diagramon. Ez érthető is, hiszen válságos időszakban a lakossági vásárlóerő csökkenése következtében a fogyasztói árak színvonala, a kedvezményes vásárlások, árengedmények, az akciós vásárlások nagymértékben meghatározó tényezői a fogyasztói elégedettségnek. Megjegyzem, hogy a kérdőívben a megkérdezettek az egyes kereskedelmi cégek fogyasztói árait egymáshoz viszonyítva pontozták, s a magas érték nem azt jelenti, hogy ennyire jónak tartják a fogyasztói árakat. (Ez a megállapítás vonatkozik a vizsgálat többi tényezőjére is.)

A szolgáltatási folyamat minősége csak másodlagosnak bizonyult a fogyasztói/vevői megítélésben a vizsgálatom során. A szolgáltatás-nyújtás minőségét főként a 2. ábrán is bemutatott vevői panaszkezelés módja és gyorsasága, az ügyfélszolgálati tevékenység színvonala, a temékinformáció és -címkézés, továbbá a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások minősége jelenítik meg; ezek mind hátrébb kerültek a fogyasztói rangsorban. A fogyasztói elégedettség és a fogyasztói lojalitás (hűség) közötti összefüggés, vagyis a korreláció egyre csökkenő tendenciájú. Még az elégedett fogyasztó is átmegy másik kereskedelmi láncokhoz, ha azoknál akciós vásárlási lehetőséget hirdetnek, s akkor már a nem akciós termékeket is ott vásárolja meg. Erre a tényre *Heskett és szerzőtársai* (2004, 2008) is rámutattak az egyik általuk vizsgált szolgáltató-cég, a Xerox példáján. Megállapították, hogy csak a nagyon elégedett fogyasztók maradnak hűségesek az adott szolgáltató-céghez, ezt a fogyasztói kört nem befolyásolják a másutt tapasztalható árengedmények, vagy az esetleges, időlegesen felmerülő problémák a szolgáltatási folyamatban (vizsgálataimban igazolódtak).

Szükséges kiemelni, hogy a kereskedelmi láncok a vevők megszerzésének és megtartásának érdekében egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a *felmerülő vásárlói panaszok kezelésére*, ezt a fogyasztói elégedettség növelésében az egyik

legfontosabb tényezőnek tartják. A 2. ábrán a fogyasztók véleményét tükröző panasz/reklamáció kezelésének módja és gyorsasága tényező átlagos értéke a kereskedelmi cégekre csak 6,4 pontérték a 10-es értékskálán, ami az 5-ös értékskálán 3,2 pontértéknek felelne meg, s a fogyasztói tényezőrangsorban pedig csak a 9. helyre szorult. Megjegyzem, az egyes kereskedelmi láncok panaszkezelési gyakorlatát elemezve megállapítható volt, hogy a külföldi tulajdonú cégek felkészültebbek, rutinosabbak ezen a téren. Ugyanakkor náluk – a szakmai szervezetek információs anyagai alapján – a feltüntetett árakkal, a szavatossággal és a jóállással kapcsolatos problémákból eredő panaszok száma és súlya jóval meghaladta a magyar tulajdonú cégeknél tapasztalhatót 2012-ben (és az előző években is). Az egyes kereskedelmi cégek az általuk elismert, vagy a szakmai szervezetek által megállapított jogos panaszok „orvoslására” különböző megoldásokat alkalmaznak, ezek lehetnek a termék árának visszatérítése, a hibás termék kicserélése, vásárlási kedvezmény egy következő alkalommal, s egyéb kompenzációk (pl. kisebb ajándék). Az egyes kereskedelmi cégek leggyakrabban ezek közül az első két megoldást alkalmazzák.

Alkalmazottak elégedettségének vizsgálata

Az egyes kereskedelmi láncoknál az alkalmazottak elégedettségének mérésére 12 tényezőt vettem figyelembe: munkabér, munkakörülmények; alkalmazotti kiválasztás módozatai, képzés és továbbképzés; jutalmazás, ösztönzés; kollektív szerződés betartása; karrier lehetőség; fizikai dolgozók teljesítménymérése; nem fizikai dolgozók teljesítménymérése; bizalom, munkahelyi légkör; munkavédelmi követelmények; női vezetők aránya; esélyegyenlőség biztosítása és szakszervezeti érdekvédelem. Kérdőíves felmérés alapján megvizsgáltam, hogy ezeket a tényezőket hogyan minősítik az egyes vállalkozásoknál az alkalmazottak. Az általam vizsgált tényezők átlagos értékeit a 3. ábra tükrözi. Alkalmazotti kategóriába soroltam a fizikai és a nem fizikai dolgozókat egyaránt, mivel az üzletekben dolgozók elégedettségét a cég más területén dolgozó alkalmazottak elégedettsége is befolyásolhatja (vagyis a frontszemélyzet és a háttérszemélyzet szoros, elválaszthatatlan kapcsolata folyamatosan tapasztalható). Az egyes tényezőket egy 1-től 10-es értékskálán lehetett értékelni, ahol az 1-egyáltalán nem elégedett, a 10-nagyon elégedett pontértéket jelentett. Az alkalmazotti elégedettségmérés 12 szempontjának átlagos értékei az egyes kereskedelmi vállalkozások nagyon differenciált értékelési számértékeiből alakultak ki. A pókháló diagramon látható, hogy a cégek átlagosan az egyes tényezők/technikák milyen mértékét valósítják meg az alkalmazottaik megtartására: a 10-es értékskálán egyetlen tényező átlaga sem érte el a 8-as értéket.

3. ábra: Az alkalmazottak megtartására irányuló tényezők/technikák átlagos értékei a vizsgált kereskedelmi láncoknál



Forrás: saját számítás

Az előzőekben bemutatott 1. táblázat adataiból látható továbbá, hogy az alkalmazotti elégedettség szempontjából a 88%-os értékkel a Spar cég vezető helyen van (a megszerezhető 120 pontból 105 pontot kapott), majd a Tesco-Global következik 74%-os értékkel, s a 3. helyre a CBA került majdnem azonos pontszámmal.

A megkérdezett alkalmazottakkal a kérdőívben rangsoroltattam az elégedettség mérésére használt 12 tényezőt is, vagyis mit tartanak a legfontosabbnak a munkahelyen való maradásuk mérlegelésénél. Az alkalmazottak értékelése szerinti tényezőrangsor részben egybeesett a 3. ábrán tükröződő tényezők átlagos értékeinek nagyság szerinti rangsorával. Megállapítható volt, hogy a „munkabér és a munkafeltételek” (munkakörülmények) motiválják elsődlegesen az alkalmazottakat a munkahelyük megtartásában. Ez az elégedettségi tényező került az első helyre a rangsorban, és ennek átlagos értéke a legmagasabb a 10-es értékskálán is, ami 7,6-es pontérték. A felmérésben a legalacsonyabb átlagos értéket a „női vezetők aránya” kapott, ez 3,7-es pontérték, ami a tényezőrangsorban is csak a 11. helyezést érte el.

Az egyes kereskedelmi vállalkozások online kommunikációs anyagaiból és az előzőekben hivatkozott szakmai szervezetek információiból a következők állapíthatók meg:

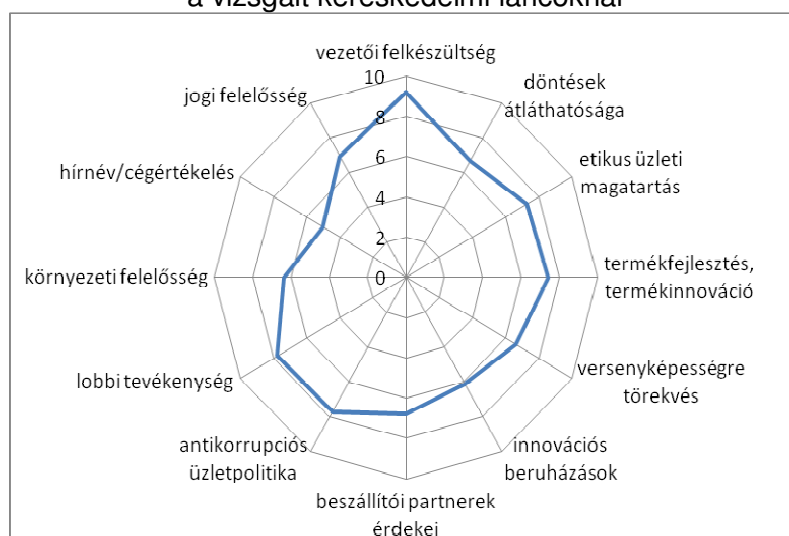
Nagyok az eltérések az alkalmazottak kiválasztásában és oktatásában, továbbképzésében; itt kiemelhető a Spar ezirányú felelőssége, saját akkreditált képzést tart fenn több szinten. A külföldi tulajdonú cégek közül a nagyobbak (pl. a Tesco-Global) csak tréningeket szerveznek alkalmazottaiknak, s erre pályáztatják meg az utolsó éves felsőfokú képzésben tanuló hallgatókat, mintegy karrierlehetőséget kínálnak részükre. Ugyancsak differenciált mértékben foglalkoznak a cégek az alkalmazottaik karrierlehetőségével. Ez alól pozitív kivétel a Spar, mivel mind a fizikai, mind pedig a szellemi/nem fizikai foglalkozású dolgozóinál biztosítja a karrier lehetőségét és a foglalkoztatottak általi tervezhetőségét. A Tesco-Global pedig nemzetközi hálózatában segíti a felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozóinak a karrierjét. A felső- és középvezetésben a nők aránya rendkívül kedvezőtlen, kivétel a Spar, ahol közel 80%-os ez az érték. A munkakörülmények biztosításával több cég esetében problémák merültek fel: a fizikai és az ügyviteli alkalmazottak részére sokszor a túlórákat nem fizetik ki, a szabadnapokat és a

pihenőnapokat nem biztosítják, a munkaidő-nyilvántartásról „kettős könyvelést” vezetnek. A *munkavédelmi követelmények* betartása nagyon kedvezőtlen képet mutat, mivel gyakorlatilag minden kereskedelmi láncnál magas összegű az ezirányú bírságot is az ellenőrzések során. Megjegyzem, hogy szakmai szervezetek negatív értékelését és a kiszabott bírságok nagyságát „tükröztetem” az egyes elégedettségi tényezők viszonylag alacsony átlagos pontszámában, vagyis korrigáltam az alkalmazotti kérdőíves felmérés pontértékeit.

Menedzseri döntések értékelése

Az előzőekben kihangsúlyoztam, hogy véleményem szerint a szolgáltatás-nyereséglánc rendszerben a fogyasztókkal közvetett kapcsolatban lévő menedzserek/vezetők munkájának színvonalát is értékelni kell, mivel döntéseik határozzák meg a belső szolgáltatások minőségét, vagyis az alkalmazottak elégedettségét és befolyásolják a fogyasztói elégedettséget motiváló tényezőket. A menedzseri döntések hatásának értékeléséhez figyelembevettem 12 felelősségi szempontot (vezetői felkészültség; a döntések átláthatósága; etikus üzleti magatartás; termékfejlesztés, termékinnováció; versenyképességre törekvés; innovációs beruházások aránya; beszállítói partnerek érdekeinek figyelembe vétele; antikorrupciós üzletpolitika; lobbizás; környezeti felelősség; hírnév/cégetértékelés és jogi felelősség) átlagos értékeit a kereskedelmi láncokra vonatkozóan a 4. ábra tükrözi. Az ábrán látható, hogy a „vezetői felkészültség” magas színvonalú minden kereskedelmi láncnál, ez átlagosan 9,2 pontértéket kapott. A menedzserek cégük iránti felelősségtudata, a felelősségvállalásuk mértéke ugyanakkor megkérdőjelezhető, ugyanis a „hírnév/cégetértékelés” tényező értéke csak 5,0 pontérték. Ebben a viszonylag alacsony értékben tükröződik a különböző szakmai szervezetek (a GVH, a PSZÁF, a TVE stb.) negatív értékelése is a kereskedelmi láncok tevékenységére vonatkozóan, valamint a részükre megállapított bírságok nagysága és gyakorisága az etikus üzleti magatartás szabályainak be nem tartása miatt. Továbbá, ha megnézzük a „versenyképességre törekvés” tényezőt, ami az alkalmazotti és a fogyasztói elégedettség mérőszámainak komplex értéke, ez szintén problémát jelez, mivel átlagosan csak 6,6 pontértéket kapott a 10-es értékskálán.

4. ábra. A menedzseri döntések felelősségi szempontjainak átlagos értékei a vizsgált kereskedelmi láncoknál



Forrás: saját számítás

Vizsgálataimban a menedzseri döntések hatékonysága szempontjából – mint ahogyan az 1. táblázatban látható – első helyre a Spar kereskedelmi lánc került (89%), alig megelőzve a CBA céget (88%), majd jelentősen lemaradva 3. helyen a Tesco-Global (77%) és a 4. helyen a Coop (75%) szerepel.

A vizsgált kereskedelmi cégeknek általában nincs külön *üzleti etikai kódexük* (kivéve a Spar céget), és a *beszállítói partnerek érdekei* sokszor nem érvényesülnek a magasabb fogyasztói árból való részesedés során, a beszállítókkal szemben sokszor erőfölénnyel való visszaélést tanúsítanak (egyoldalúan határozzák meg az átvételi árakat vagy olyan szolgáltatásért is díjat kérnek, amelyet a beszállítók igénybe sem vesznek). Összességben tehát nem mindig tartják be a kötelező jelleggel elkészített üzletszabályzatukban leírtakat. Ezen szabálytalanságok alól leginkább a Spar cég kivétel, mivel 2010-ben a beszállítók a legjobb üzleti partnernek minősítették, s ez az értékelés azóta is fennáll. A másik „szélsőséges eset” az, amikor egyes kereskedelmi cégeket a GVH állandóan büntet, mert a beszállítóiknak rendszeresen 30 napon túl fizetnek és olyan szolgáltatásokért is díjat kérnek, ami nem is szerepel a beszállítókkal megkötött szerződésekben. A kereskedelmi láncoknál további probléma, hogy üzletpolitikájukban esetenként megjelenik a *korruptió*, például hamisított és lejárt szavatosságú termékeket is értékesítenek, vagy magyar terméként értékesítenek valamely környező országból származó terméket, bár „látszatra” mindent elkövetnek az ügyfeleik/érintettjeik megtartásáért.

Szolgáltatás-nyereséglánc „jövedelemtöbblete”

A kutatási eredményeim – az előzőekben részben bemutatott adatok – alapján a többváltozós matematikai-statisztikai módszerek (faktorelemzés, korrespondenciaelemzés) segítségével megkíséreltem vizsgálni a *szolgáltatás-nyereséglánc elemeinek egymásra hatását is*. Előzetes számításaim alapján (amit két nagyobb forgalmú kereskedelmi láncra végeztem el) a következő a hipotézisem: az *alkalmazotti elégedettség további 4-6%-os emelésével 5-7%-kal lenne emelhető a fogyasztói elégedettség, ami 11-17%-kal emelné meg a cégek nettó árbevételét, s ezen érték 1-3%-kal tovább növelhető lenne a menedzseri döntések*

hatékonyságának 4-5%-os emelésével. Szeretném kihangsúlyozni, hogy ez csak részben alátámasztott hipotézisem, ennek adekvát bizonyításához még további számítások és a kérdőíves megkérdezések többszöri megismétlése szükséges. Megjegyzem, hogy az *elégedettség mérése* – mint ezt nagyon sokan megállapították és most már magam is megtapasztaltam – *bonyolult feladat, nehéz meghatározni a tartalmát és az összetevőit mind az alkalmazottak, mind pedig a fogyasztók esetében.* Az elégedettség értékelése minden esetben egy többdimenziós eljárás. Az elégedettség mértéke/szintje függ *egyrészt* attól, hogy milyen tényezőket veszünk figyelembe a mérésénél, *másrészt* befolyásolja a megkérdezettek köre (vagyis kiket kérdezzük meg) és a megkérdezettek hangulata. Ezeket a befolyásoló momentumokat lehetne még tovább sorolni.

Összegezve: egy elégedettségmérés mindig egy adott állapotot tükröz, nem pedig egy folyamatot, ezért szükséges a többszöri, időszakonkénti mérése, például félévenként. Éppen ezért a továbbiakban vizsgálataimat szeretném megismételni, hogy mélyrehatóbb következtetéseket tudjak levonni a kereskedelmi láncok versenyképességének és nyereségességének növelhetőségére vonatkozóan az alkalmazotti és a fogyasztói elégedettség, valamint a menedzseri döntések hatékonyságának szemszögéből.

Heskett és társai szolgáltatás-nyereséglánc elméletét részben megkérdőjelezte *Silvestro* (2002), aki az angliai nagy bevásárlóközpontokat vizsgálta meg. Következtetései szerint egy bevásárlóközpont jövedelmezőségében az alkalmazotti elégedettség és hűség csak marginális szerepet játszik, mivel korlátozottan találkoznak a fogyasztókkal. Véleményem szerint azonban a szolgáltatás-nyereséglánc elmélet érvényesül magyar viszonylatban a kereskedelmi vállalkozásokra/láncokra is. *Egyrészt* a magyar üzletek (hipermarketek, diszkontok) mérete kisebb, mint az angol bevásárlóközpontoké, továbbá nem elégséges csak a frontszemélyzet szerepét vizsgálni, hanem a háttérszemélyzet, a menedzserek/felső- és középvezetők munkájának minősítése is elengedhetetlen az értékalkotó folyamatokban. *Másrészt* eltérőek a fogyasztási szokások, mivel a magyarok havonta csak néhányszor vásárolnak például a nagyobb hipermarketekben, viszont naponta-kétnaponta a lakóhelyükhöz közeli kisebb üzletekben. *Harmadrész* az angol vásárlóerő (az főre jutó euró költség) majdnem a négyszerese a magyar vásárlóerőnek a 2013. évi vásárlóerő adatok szerint (GfK Hungary adatközlése alapján): az angol vásárlóerő 18.294 euró/fő, a magyar vásárlóerő pedig csak 4.884 euró/fő. Ebből következően a magyar fogyasztó kénytelen egyre tudatosabban költeni, és a vásárlásai során az alkalmazottakkal is kapcsolatba kerülni, informálódni. Az *adott ország kultúrája, gazdasági feltételei erősen befolyásolják a szolgáltatási folyamatok alakulását*, erre *Pritchard és Silvestro* (2005) is rámutattak.

Összefoglaló megállapítások

A kutatási eredményeimből megállapítható, hogy a vizsgált kereskedelmi láncoknál a szolgáltatási folyamatok minőségének biztosításában *a menedzserek átlagosan csak 75%-os hatékonysággal dolgoznak, s ez az oka annak, hogy az alkalmazotti elégedettség színvonala 66%-os és a fogyasztói elégedettség színvonala 73%-os érték.* Ez azt is jelenti, hogy az alkalmazotti elégedettség viszonylag alacsony szintje miatt a cégek által nyújtott termékek/szolgáltatások értéke a fogyasztók szemszögéből ítélve alatta marad az ideálisan elérhető 100%-os maximális értéknek. A kutatásaimban igazolódott azon hipotézisem is, hogy az éves összforgalmuk

alapján legnagyobb négy kereskedelmi cég az alkalmazotti és a fogyasztói elégedettség szintje, valamint a menedzseri döntések hatékonysága szerint is ugyancsak az első négy helyet foglalja el. Kivéve a Penny Market céget, ahol az alkalmazotti elégedettség szintje megelőzte a Coop cégét, s eszerint a 4. helyre került. A versenyképességi összehasonlításban az első két helyen a Spar és a CBA osztozik, a harmadik helyet a Tesco-Global foglalja el, míg negyedik a Coop, vagyis a magyar tulajdonú kereskedelmi láncok (CBA, Coop) egyértelműen versenyképesek a külföldi tulajdonú kereskedelmi láncokkal. Ugyanakkor azt is szükséges kihangsúlyozni, hogy nincs szoros korreláció az éves összforgalom nagysága és a különböző értékelési szempontok alapján kialakított rangsorok között.

A vizsgált kereskedelmi cégek egyértelműen felismerték, hogy egy elhúzódó válság idején a versenyképességük fokozása az egyedüli lehetséges út a „talpon maradáshoz”. A cégek vezető menedzserei is alátámasztották azon feltevésemet, miszerint a gazdasági válság következtében *a kereskedelmi láncok közötti verseny egyre fokozódik, és a piaci pozíciójuk megerősítése csak akkor lehetséges, ha minőségi termékek értékesítése és választékának bővítése mellett a szolgáltatásaik színvonalának emelésére és innovatív fejlesztésére is képesek.* A kereskedelemben az innovatív fejlesztések *egyrészt* a környezetvédelmi beruházásokban, újításokban valósulnak meg, *másrészt* a logisztikai területek modernizációjában, *harmadrészt* pedig az irodai folyamatok gépesítésében realizálódnak.

Véleményem szerint *a versenyelőny elérése és hosszú távú fenntartása érdekében a szolgáltatás-nyereséglánc elemeinek összekapcsolása szükséges* – ez az egyik legfontosabb menedzsment feladat a kereskedelmi láncoknál is. Viszont látható volt a kutatási eredményeimből, hogy *a versenyképesség fokozásához az alkalmazotti és fogyasztói elégedettség szintjét, valamint a menedzseri döntések hatékonyságát egyaránt emelniük kell* a kereskedelmi vállalkozásoknak/láncoknak. Annak függvényében, hogy melyik kereskedelmi vállalkozás/lánc milyen mértékben képes erre, fokozhatja versenyelőnyét a többiekkel szemben.

Irodalomjegyzék

- CHIKÁN Attila (2008). Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 10 (11), 6-13.
- HESKETT, J. L., JONES, T. O., LOVEMAN, G. W., SASSER, W. E. JR., & SCHLESINGER, L. A. (1994, 2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72 (3-4), 164-174; Reprint 86 (7-8), 118-129.
- PRITCHARD, M., & SILVESTRO, R. M. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance: the case of the managerial strait-jacket? *International Journal of Service Industry Management*, 16, 337-356.
- SILVESTRO, R. M. (2002). Dispelling the Modern Myth: Employee satisfaction drives service profitability. *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 30-49.