



Gazdálkodástudományi kar

## Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8., 1828 Budapest, Pf. 489  
(+36 1) 482-5424, fax: 482-5567,  
[www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan  
Intézet

# Szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői

Gelei Andrea

**114. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2009. június**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

# **Szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői (Specialties in managing service supply chains)**

*Gelei Andrea*

*egyetemi docens*

*BCE, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék*

*andrea.gelei@uni-corvinus.hu*

## **Absztrakt**

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 menedzsment problémát összekapcsoló területről, azaz a szolgáltatások ellátási láncáról, ezen ellátási láncok kezelésének speciális problémáiról. Jelen műhelytanulmányban a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus terméket 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 a specialitások megjelennek az ellátási lánc menedzsment irodalomban megjelenő mindhárom problémakörre, rányomják tehát bélyegüket mind az ellátási lánc felépítésére, struktúrájára, mind az ellátási láncban együttműködő partnerek kapcsolatának

***Kulcsszavak:*** tiszta szolgáltatás, ellátási lánc menedzsment, sajátosságok

## **Abstract**

In the last decades scholars have paid a lot of attention to both service operation and supply chain management. There is still limited research on the overlapping field of these two management areas, on service supply chain specialties. This working paper gives a structured overview on the latest research results published in English. Doing so the paper would like to draw attention of the Hungarian researchers to this field and facilitate these empirical researches. As described in the paper traditional service specialties (intangibility, perishability, inseparability, heterogeneity and the importance of human capital) create special management problems concerning (i) the structure of these supply chains, (ii) their relationship management and (iii) the management of supply chain processes.

***Key words:*** pure services, supply chains, specialties

# **Szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői**

*Gelei Andrea*

*egyetemi docens*

*BCE, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék*

*andrea.gelei@uni-corvinus.hu*

## **1. Bevezetés**

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 menedzsment problémát 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 menedzsment kérdéseivel, illetve az ellátási lánc menedzsment kihívásaival számos hazai szerző foglalkozott. A szolgáltatásmenedzsment témakörben – egyébként a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan – legerőteljesebben a szolgáltatásmarketing 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 ellátási lánc 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 témakör összekapcsolását tette volna meg. Ezért a nemzetközi irodalomra, az abban eddig felhalmozott tudásra építve műhelytanulmányomban e hiány pótlására

vállalkozom és a hazai szakma figyelmének a témakör felé fordítása érdekében a szolgáltatások ellátási láncának és ellátási lánc menedzsmentjének specialitásait mutatom be.

## **2. Termék versus szolgáltatás**

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

A szolgáltatások termeléshez viszonyított sajátosságai már a szolgáltatások definiálása terén megjelennek. A szolgáltatások meghatározására számos szerző tett kísérletet. A hagyományos és pragmatikus megoldás 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 értelmezik, 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 vagy kapcsolódhat fizikai termékhez is. Az előző meghatározások is rámutatnak arra, hogy a szolgáltatás sajátosságai közé a szolgáltatásmenedzsment 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, maga 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 az, hogy a szolgáltatás outputjának része lesz maga a szolgáltatásnyújtási folyamat, annak minősége a fogyasztói értékítéletet pedig közvetlenül befolyásolja.
- *Heterogenitás:* Mivel a fogyasztó gyakran jelen van a szolgáltatásnyújtási rendszerben, észlelései alapvetően befolyásolják a szolgáltatás minőségét. A fogyasztó konkrét hangulata közvetlenül befolyásolja elvárásait, mintegy „ráül” a szolgáltatásnyújtás folyamatára, annak megítélése ezért jellemzően a megfogható és jól számszerűsíthető termékminőséghez képest jóval heterogénebb.
- *A munkaerő 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 folyamatnak ebben a folytonos adaptációjában a szolgáltató rendszer alkalmazottai játszzák a döntő szerepet.

Az előzőekben ismertetett szolgáltatás-specifikumok 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 integráció 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 tárolhatatlanság, a párhuzamosság és a heterogenitás. E két kiemelt szolgáltatásjellemző markánsan megjelenik a szolgáltatások tipizálása során is.

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, azok tulajdonságára és az információra vonatkozó szolgáltatások típusait. Ugyan ezt az alapvető tipizálást használják Fitzsimmons és szerzőtársa (1983) és 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, szórakoztató ipar 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 vonatkozó szolgáltatások esetében (pl. szerelési, javítási, parkosítási szolgáltatások) a fogyasztóval való kapcsolat jellemzően megvan, de nem olyan intenzív. Az információ alapú 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 integráció tartalmát a szerzők különféleképpen határozták meg. Így pl. Chase (1981) a fogyasztói kapcsolat szorosságával, míg Schmenner (1986) ismert, a szolgáltatási folyamatokat tipizáló mátrixában a fogyasztóval való kapcsolat testre szabásának szükséges mértékével azonosítja. Mindegyikük hangsúlyozza azonban, hogy minél intenzívebb ez az interakció, annál erőteljesebben érvényesülnek a korábban említett szolgáltatásmenedzsment specialitások.

A szolgáltatások tehát igen sokfélék, a szolgáltatásmenedzsment irodalma által tárgyalt sajátosságok pedig leginkább az emberre irányuló, a szolgáltatásnyújtási folyamat és fogyasztója közötti erőteljes integrációval rendelkező szolgáltatások, az ún. **tiszta szolgáltatások** esetében jelentkeznek a legerőteljesebben. Mivel a specialitások megragadása ezeknél a tiszta (klasszikus) szolgáltatásoknál a legegyszerűbb és legkönnyebben értelmezhető, ezért a szolgáltatások ellátási láncának és ellátási lánc menedzsmentjének tárgyalásakor is elsősorban e szolgáltatástípusra fókuszálunk.

Még mielőtt a tiszta szolgáltatások (a továbbiakban egyszerűen szolgáltatások) ellátási lánc menedzsment szempontú tárgyalására rátérnénk, hangsúlyozni szeretnénk, hogy a kérdéskört nem csak e viszonylag szűk szolgáltatástípus esetén tartjuk fontosnak. Az itt bemutatásra kerülő sajátosságok, ha eltérő mértékben is, de megjelennek más szolgáltatás-típusok esetében is, sőt véleményünk szerint igen relevánsak a hagyományosan termelőipar vállalatai és ellátási láncai számára. Fontos ez a témakör, hiszen ma már a fogyasztók szinte kivétel nélkül komplex termék és szolgáltatás-csomagokat vásárolnak meg. A szolgáltatások menedzsmentjének sikere gyakran akkor is döntő fontosságú, ha a Lovelock és Yip (1996) által termékcsokornak (the flower of product) nevezett komplex termék- és szolgáltatás-csomagnak a 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 szolgáltatás-elem jelentősebb, mint mások esetében. Mindenki a szolgáltatásokban dolgozik!

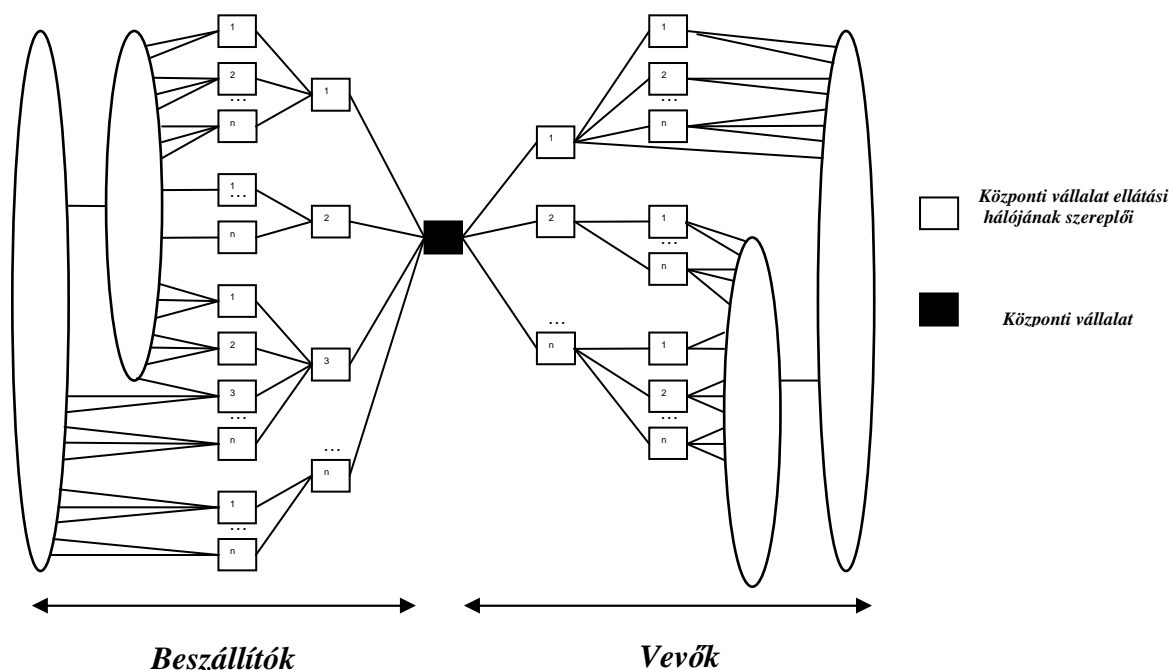
### **3. Az ellátási lánc klasszikus elmélete**

Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során két megközelítéssel is találkozhatunk (Gelei 2009). Az egyik *ellátási lánc* 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 és 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 szolgáltatás-csomag mentén lehet magát az ellátási láncot értelmezni, szereplőit feltérképezni. Másrészt nyilvánvaló, hogy a fogyasztó az, aki az egész láncot életben és mozgásban tartja azzal, hogy a lánc által létrehozott termék- és szolgáltatás-csomagot 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 ellátási lánc szereplők, az első, második stb. körös beszállítók, beleértve a végső, jellemzően alapanyag beszállítókat; illetve a közvetlen, első körös, illetve a közvetett megrendelők, vevők. Az ellátási lánc jellegzetes és a hatékony működés szempontjából fontos további szereplői a logisztikai szolgáltatók is.

1. ábra. Az ellátási lánc struktúrája – hangsúly a szereplőkön (Lambert – Cooper, 2000)



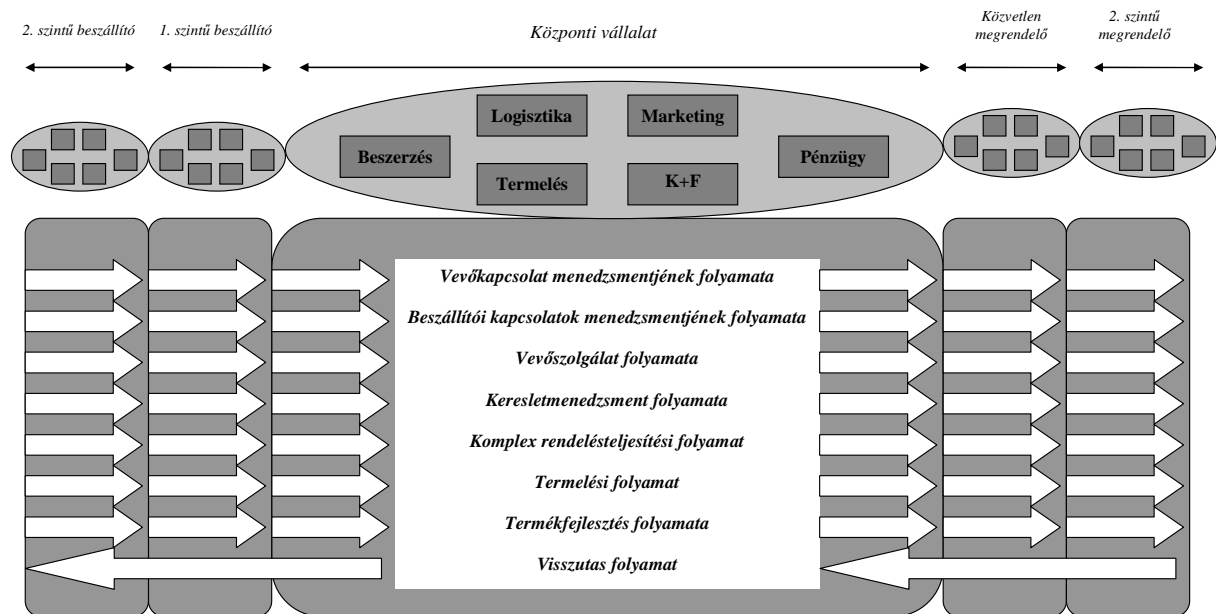
Az ellátási lánc – az előző értelmezés szerint tehát - a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az értelmezés és elemzés középpontjába. Egy másik megközelítés szerint az ellátási láncot úgy értelmezhetjük, mint adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő 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 folyamatok,
- termelési folyamat,
- termékfejlesztési folyamat,
- visszutas folyamat.

2. ábra: Az ellátási lánc meghatározó folyamatai (Lambert és szerzőtársai; 2008)



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 (Gelei, 2003). E konkrét menedzsment tevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg. Közös bennük az, hogy az ellátási láncban együttműködő partnerek összehangolt erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy az így kialakuló együttműködésben részt vevő vállalati kör versenyképessége növekedjen. Az ellátási lánc menedzsment eszköztára, mint említettük igen széles körű, azok ugyanakkor három nagyobb kérdéskör köré csoportosíthatók<sup>1</sup>:

- az ellátási lánc struktúrája és annak alakítása (outsourcing),
- az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok menedzsmentje,

<sup>1</sup> Vegyük észre, hogy ez a három menedzsment eszközcsoport összekapcsolható a fentiekben bemutatott ellátási lánc fogalomértelmezésekkel. A Mentzer és szerzőtársai nevéhez kötődő értelmezés az ellátási lánc struktúrájára és annak kezelésére hívja fel a figyelmet, míg a Lambert és szerzőtársaihoz, illetve a hazai szakirodalomban elsősorban Chikánhoz köthető folyamat-alapú meghatározás és értelmezés a kapcsolatok menedzsmentjére (vevő és beszállítói oldal egyaránt) és a komplex értékteremtési folyamatra (vevőszolgálati folyamatától a visszutas folyamatokig) helyezi a hangsúlyt.

- a fogyasztónak értékesített termék-és szolgáltatás-csomag létrehozását biztosító komplex folyamatrendszer menedzsmentje.

*Az ellátási lánc és az ellátási lánc menedzsment előzőekben ismertetett 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 és menedzsmentje konkrét megvalósulását, az egyes menedzsment eszközcsoportokat kezdjük el vizsgálni. A következőkben ezeknek az ellátási lánc menedzsment sajátosságoknak a bemutatására kerül sor. Ismét hangsúlyozzuk, hogy munkánk során *azokra a szolgáltatásokra és ellátási láncokra koncentrálunk, ahol a végső fogyasztó számára értékesített 'termék csokor' központi eleme tiszta szolgáltatás. Ezeket az ellátási láncokat szolgáltatás ellátási láncoknak nevezzük.*

#### **4. A szolgáltatás ellátási láncok és menedzsmentjük sajátosságai**

Tanulmányunk ezen alfejezetében a nemzetközi szakirodalomra építve bemutatjuk azokat a sajátos menedzsment sajátosságokat, 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 folyamatainál is. A sajátosságok értelmezésekor és leírásakor az összehasonlítás alapját a hagyományos terméket létrehozó ún. klasszikus, vagy termék ellátási lánc és annak irodalma jelenti.

##### **4.1. A szolgáltatás ellátási lánc strukturális sajátosságai**

A szolgáltatásmenedzsment irodalmának széles körben ismert megállapítása az, 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 nem csak a hagyományos, a vállalatok belső működésére fókuszáló tevékenységmenedzsment (operations management) 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 szükségtelenné és gyakran megoldhatatlanná is teszi a komplex disztribúciós lánc-struktúrákat, a szolgáltató fogyasztóhoz közeli, lokális jelenléte, a közvetlen kapcsolattartás szükségszerű.

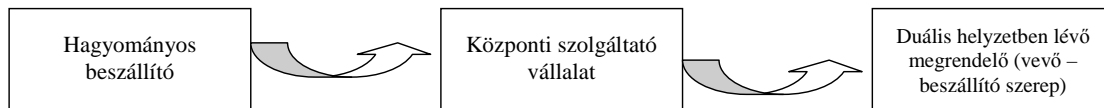
A szolgáltatás sajátosságai nem csak oly módon hatnak az ellátási lánc struktúrájára, hogy szükségszerűen kiiktatódnak bizonyos szereplők (pl. közvetítő kereskedők) a láncból és ezzel csökken a lánc komplexitása, de e sajátosságok a lánc szereplőinek az ellátási láncban betöltött szerepét is módosítja. Mint arra a szolgáltatások definiálása során már utaltunk, a szolgáltatások mindig a fogyasztók által biztosított input állapotának megváltoztatására, annak fejlesztésére, javítására irányulnak. Ebből adódóan a szolgáltatás ellátási láncainak központi vállalata szempontjából a működés elsősztű beszállítója maga a fogyasztó, aki saját testének, pszichikai állapotának, birtokában hozzá tartozó tárgyainak, vagy információinak rendelkezésre bocsátásával vesz részt a szolgáltatás előállításának folyamatában. *A szolgáltatások ellátási láncának esetében speciális strukturális jellemzője ezért, hogy a fogyasztó egyben beszállító is. Ezt a jelenséget a fogyasztó - beszállító dualitásának nevezzük.* Ennek a dualitásnak következménye, hogy *a szolgáltató ellátási láncok kétirányúak (bidirectional)* (Sampson, 2000).

1. táblázat: Példák a vevő – beszállító dualitásának jelenségére szolgáltatások ellátási láncában

<i>Duális pozícióban lévő vevő (vevő – beszállító egyben)</i>	<i>A szolgáltatás-nyújtási folyamat számára a vevő által rendelkezésre bocsátott input</i>	<i>Központi szolgáltató vállalat</i>	<i>A vevőnek nyújtott output</i>	<i>Az outputot elfogyasztó vevő</i>
Utazó	Saját teste, csomagjai	Repülőársaság	A célállomásra eljuttatott utas és csomagok	Utazó
Otthont építető	Tervezési elképzelések, preferenciák	Tervezőiroda	Építési terv	Otthont építető
Vállalat	Üzleti problémák	Tanácsadó cég	Javaslatot megfogalmazó tanulmány	Vállalat
Kuncsaft	Éhes, üres gyomor	Étterem	Tele gyomor	Kuncsaft
Vásárló	Vásárlási preferencia és szándék	Kiskereskedő	Megvásárolt termékek	Vásárló

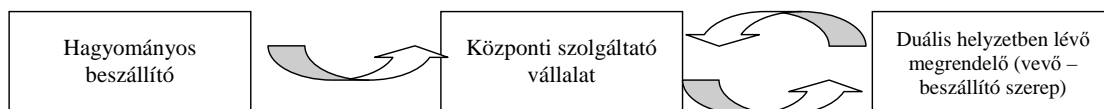
A hagyományos termékek esetében az ellátási lánc folyamatok a beszállítóktól a vevők, végső soron pedig a lánc végén álló fogyasztó felé haladnak. Az *értékteremtési folyamat a termékek ellátási láncában tehát egyirányú* (unidirectional).

3. ábra: Egyirányú ellátási lánc (Sampson, 2000)



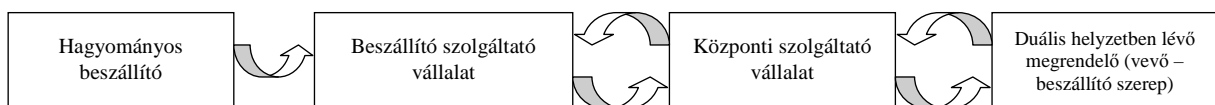
Szolgáltatások esetében a vevő – beszállító dualitásának következtében ez az áramlási folyamat kétirányúvá válik (bidirectional). A kétirányú ellátási lánc legegyszerűbb esete, amikor a vevő a folyamathoz szükséges inputot a szolgáltató vállalatnak a rendelkezésére bocsátja, a szolgáltató a szükséges tevékenységet maga végzi el, majd azt visszajuttatja a fogyasztóhoz (4. ábra).

4. ábra: Egyszintű kétirányú ellátási lánc (Sampson, 2000)



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* (two-level bidirectional) nevezi a szakirodalom.

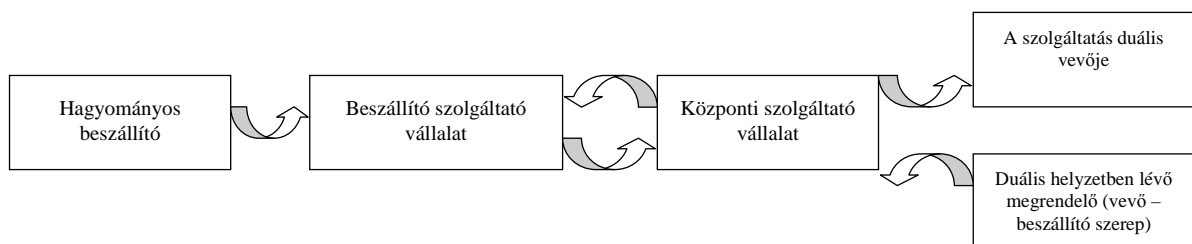
5. ábra: Kétszintű, kétirányú ellátási lánc (Sampson, 2000)



Létezik az ellátási láncoknak egy harmadik típusa 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 szolgáltató a már megnövekedett értékkel rendelkező inputot eljuttatja a megrendelőtől eltérő fogyasztóhoz. Ennek a szolgáltatás ellátási 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.

6. ábra: Két vevővel rendelkező kétszintű, kétirányú ellátási lánc (Sampson, 2000)



A szolgáltatások esetében tehát a fogyasztó egyben a szolgáltatásnyújtás folyamatának input-beszállítója. 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 jelenség értelmezése viszont nem erre, hanem a szolgáltatás-termék szempontjából központi szolgáltatásmag létrehozása szempontjából 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 láncuk 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 céggént kezd el működni (Sampson, 2000).

*A szolgáltatások ellátási láncai ugyanakkor nem csak 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 szolgáltatáscsokor (azaz kiterjesztett értelemben vett termék és szolgáltatás-csomag) központi elemét előállító szolgáltatást 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 láncja esetében azonban a szolgáltatásnyújtás folyamatának párhuzamossága következtében a központi vállalat és a beszállító szerepe és jelentősége más, mint a termékek ellátási láncja esetében. Ezért aztán a központi vállalat és beszállítói 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 láncja 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. Ez jelenti egyrészt azt, hogy a kész inputokat az értékteremtésben részt vevő vállalatok készletezhetik is. ***A termék ellátási láncának központi vállalat saját értékteremtő folyamatát ily módon úgymond le tudja választani beszállítóinak termelési 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 megtörtéik,*** hiszen a legyártott inputok közül a minőségeellenőrzés ki tudja szűrni a hibásakat, s a központi vállalat transzformációs folyamatába már csak a hibátlan, magas minőségű termékek jelennek meg.

Az ellátási lánc szereplői (megrendelő központi vállalat és input beszállítói) közötti szétválasztás tiszta szolgáltatások ellátási láncjaiban csak abban az esetben valósítható meg, ha a komplex szolgáltatáscsomag minden egyes nem tárgyiasult elemét maga a központi vállalat állítja elő, beszállítói pedig csak megragadható jószágok beszállításával vesznek részt az értékteremtésben. A szolgáltatások esetében ugyanakkor jellemzően nem ez a helyzet. A tiszta szolgáltatások központi vállalatai is törekednek arra, hogy fogyasztóiknak minél komplexebb szolgáltatás-csomagot nyújtsanak, s ennek megvalósításában bizonyos szolgáltatás-elemeket előállítását külső partnerekre bízják. Egy légitársaság például a repterein működő éttermi, vagy bolti szolgáltatásokat jellemzően nem maga végzi el, hanem külső partnerre bízta. Ezeknek a kiszervezésre kerülő szolgáltatásoknak jelentős része szintén nem tárgyiasul,

előállítás és elfogyasztása párhuzamosan megy végbe, és ami fontos, ezeknek *a kapcsolódó szolgáltatáselemeknek (beszállítói inputoknak) az előállítási folyamata a központi szolgáltatás-elem nyújtásához közvetlenül kapcsolódik, jellemzően arról nem lehet leválasztani, a fogyasztó a komplex szolgáltatáscsomag előállítását egységként éli meg, észleli és értékeli.* A szolgáltatásoknál tehát nem csak a központi vállalat „termelési” folyamata csúszik össze a fogyasztás folyamatával, de a központi vállalat szolgáltatás-előállítási folyamata jellemzően összezsúfolja a nem tárgyiasuló szolgáltatás-elemeket, 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 szolgáltatás-elemeket 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 a termék ellátási láncok esetén.*

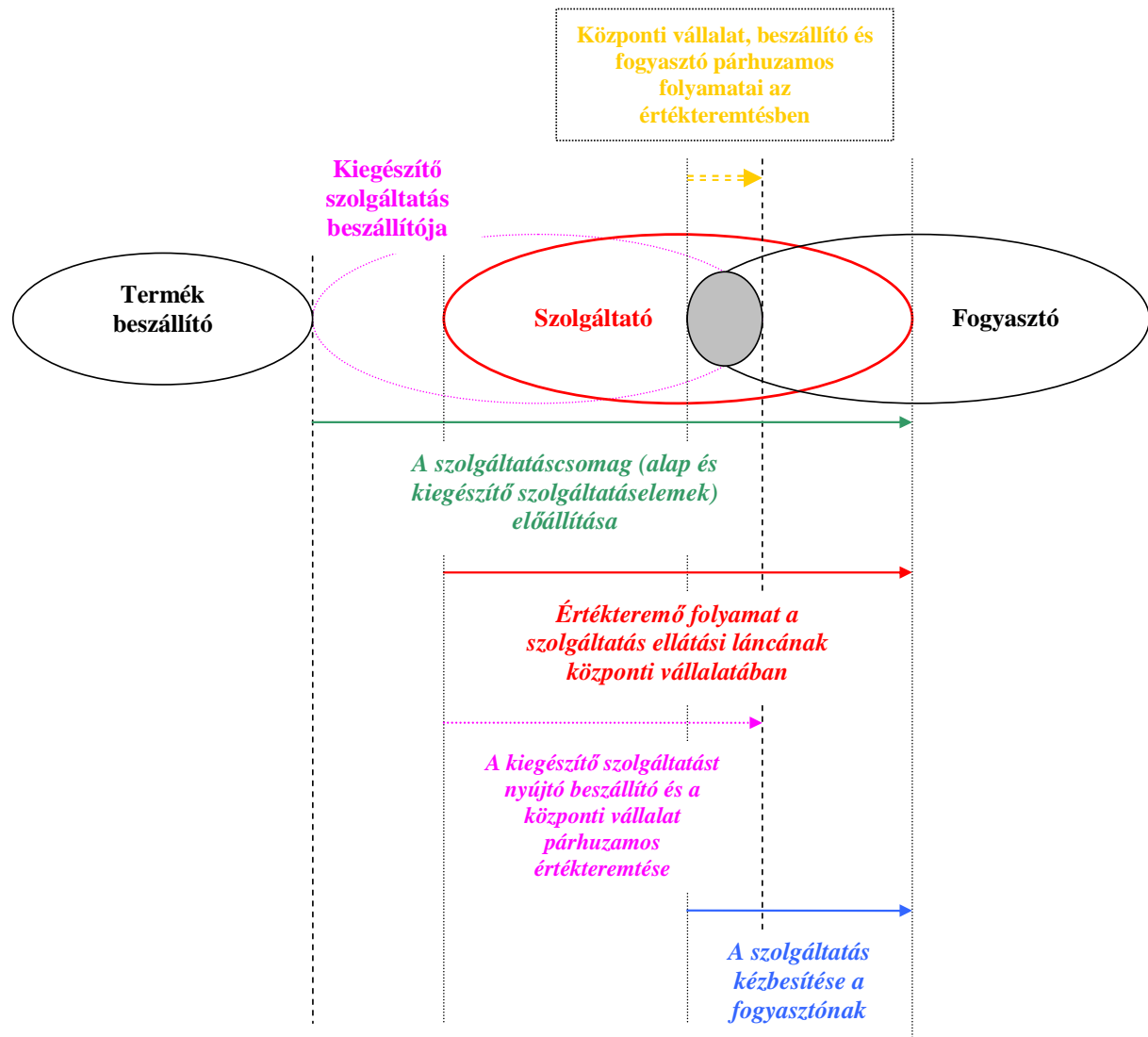
#### **4.2. Specialitások a szolgáltató ellátási lánc kapcsolatainak menedzsmentjében**

A megrendelő-beszállító kapcsolatok menedzsmentjével foglalkozó irodalom termelő vállalatok, illetve ellátási láncok esetében igen széleskörű. Sokkal kevesebb szerző foglalkozott a szolgáltatások ellátási láncában kialakuló megrendelő-beszállító kapcsolatok értékelésével és elemzésével. Az a néhány cikk, ami ebben a témában született (Baltacioglu, 2007; Åhlström, 2006) rámutat ugyanakkor néhány sajátosságra.

A megrendelő-beszállító kapcsolatok tartamát és az így kialakuló kapcsolattípusokat a hagyományos termék ellátási lánc menedzsmentje és a beszállítói hálózat menedzsmentjének irodalma elsősorban a kapcsolat-specifikus 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 kiemeli kétfontos és gyakran előforduló kapcsolat-típust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyeztető 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 hivatkozott irodalomban 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 termék ellátási lánchasonló kapcsolattípusaihoz képest.

7. ábra: Értékteremtő folyamatok elválaszthatatlansága szolgáltatások ellátási láncában (Baltacioglu, 2007 alapján)



A kapcsolattípusok sajátosságainak tárgyalása érdekében térjünk vissza az előző alfejezetben tárgyalt jelenségre, mely szerint a szolgáltató ellátási láncok központi vállalatának értékteremtő folyamata jellemzően nem leválasztható a számára kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállító vállalat értékteremtő folyamatairól. A 7. ábra jól mutatja, hogy komplex tiszta szolgáltatások esetén a központi vállalat szűken értelmezett saját értékteremtő



folyamatai nemcsak a fogyasztással, de az első szintű szolgáltatási inputot biztosító beszállítójának értékteremtő folyamataival is összezsúszik, azokkal mind térben, mind időben egyszerre megy 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. A beszállító vállalat által az ebben a szakaszban nyújtott szolgáltatás-elemek minőségét a központi vállalatnak nincs lehetősége előre ellenőrizni, a hibás szolgáltatásminőséget kiszűrni. Ebből adódóan ***a központi szolgáltatáshoz kapcsolódó szolgáltatáselemek beszállítói igen magas kockázatot jelentenek a központi vállalat sikere szempontjából*** (Fritzsimmmons – Fritzsimmmons, 2000). Az ilyen jellegű beszállítói kapcsolatok jelentősége a központi vállalat számára stratégiai, hiszen közvetlenül befolyásolják saját termék-, illetve szolgáltatásmagjának fogyasztói sikerét. ***A megrendelő (központi vállalat) és az első körös beszállító vállalatok között kialakuló kapcsolatok kezelése a klasszikus beszállítói kapcsolatokhoz kötődő modellek közül jellemzően a stratégiai kapcsolat, vagy együttműködési beszállítói modell alkalmazását igényli.*** Mivel szolgáltatások ellátási láncában igen gyakori a szolgáltató-szolgáltató közötti megrendelői-beszállítói kapcsolat, megállapítható, hogy szolgáltatások ellátási láncában ***a szolgáltatás-termék jellemzőiből adódóan szükségszerűen magas a stratégiai üzleti (beszállítói) kapcsolatok száma.***

#### **4.3. Specialitások a szolgáltatás ellátási láncának folyamataiban**

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

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

Ellram és szerzőtársai (2004) a szolgáltatás ellátási láncban zajló folyamatok értelmezésekor a termék ellátási lánc folyamatok közül szintén kiemelte 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 menedzsment figyelmet kíván a központi vállalat vezetésétől. A tiszta szolgáltatások esetén a vevői oldal mellett a beszállítói oldalon is megfigyelhető el-, illetve leválaszthatatlanság következtében a stratégiai jellegű partnerkapcsolatok aránya a termék ellátási láncokhoz viszonyítva jellemzően magasabb.

Ellram és szerzőtársai hangsúlyozzák, hogy a termék ellátási lánc menedzsmentje során fontosnak tekintett folyamatok közül a szolgáltatás ellátási lánc folyamatok esetén szintén nagy jelentőségű a **keresletmenedzsment**. A keresletmenedzsment folyamata mind termékek, mind szolgáltatások ellátási lánc esetén 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.

2. táblázat: Szolgáltató vállalatok keresletének és kínálatának összehangolása különböző keresleti jellemzők mellett (Lovelock, 1992 alapján)

<i><b>Kereslet előre jelezhetősége</b></i>	<i><b>A kereslet nem jelezhető előre</b></i>	<i><b>A kereslet előre jelezhető</b></i>
<b>Kereslet befolyásolásának lehetősége</b>		
<b>Kicsi a lehetőség a kereslet időbeni alakítására</b>	A kapacitás „megnyújtásával” (pl. túlóra) megfogni a keresletet.	A kínálat keresletnek megfelelő tervezése.
<b>A kereslet időben erősen befolyásolható</b>	Pótlólagos kapacitással (pl. plusz munkaerő 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).

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

A kapacitásmenedzsment folyamata kapcsán külön hangsúlyozni szeretném 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 jelentősége, az ún. ostorcsapás-hatás (Lee és szerzőtársai, 1997). A termék ellátási láncok esetén az *ostorcsapás hatás* 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 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 nem csak a kiszolgálás hosszabb átfutási idejéhez vezetett, de ahhoz is, hogy jellemzően csökken a túlterhelt alkalmazottak teljesítőképessége és végső soron a szolgáltatás minősége is.

A szolgáltatás ellátási lánc további fontos folyamata Ellram és szerzőtársai szerint ***maga a komplex szolgáltatásnyújtási folyamat***. Ez a kiemelt szerep érthető, 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 folyamata, de a kiegészítő szolgáltatáselemeket nyújtó beszállítók által nyújtott szolgáltatás minősége is értékelésre kerül a szolgáltatásnyújtási folyamatában szintén részt vevő fogyasztó által.

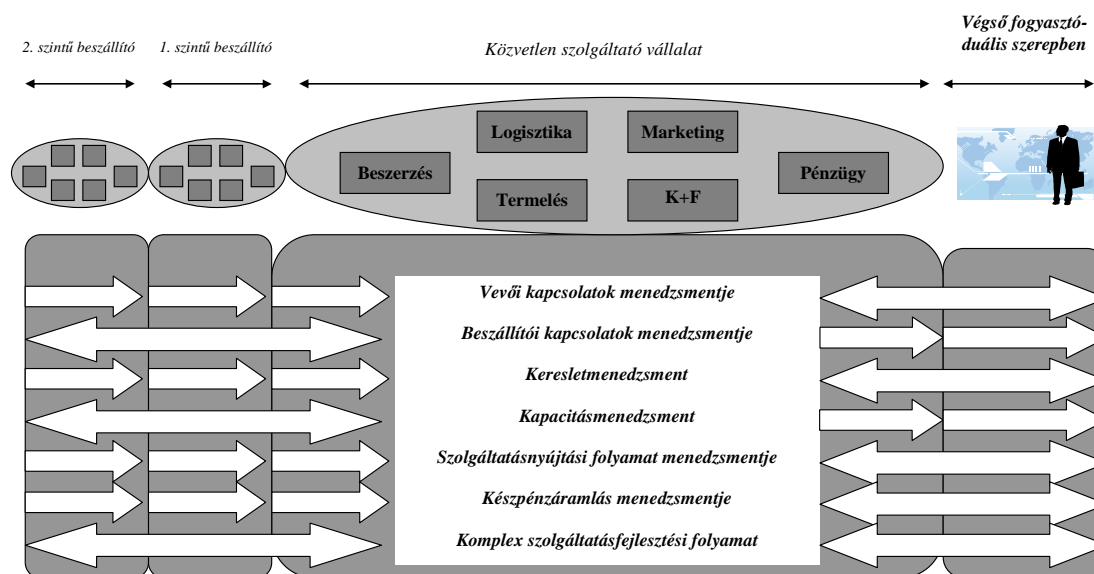
Végül, de nem utolsó sorban Ellram és szerzőtársai a ***készpénzáramlási folyamatot*** tekintik a szolgáltatás ellátási lánc folyamatai közül kiemelkedő jelentőségűnek. Érdekes, hogy ez a folyamat – bár nyilvánvalóan fontos – jellemzően nem kerül kiemelésre a termékek ellátási láncával foglalkozó irodalomban (Lambert és szerzőtársai; 2008). A készpénzáramlási folyamatok kiemelt fontossága a szolgáltatások ellátási láncában elsősorban azzal magyarázható, hogy jellemzően ezeknél az ellátási láncoknál a központi vállalat és kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállítója (gondoljunk pl. a korábbi repülőtársaság 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 tárgyiasulás miatt a termékek ellátási láncán 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 tárgyiasult 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 termék ellátási lánc folyamatai során hangsúlyos vevőszolgálati folyamatot, illetve a termékfejlesztési folyamatot. Az előző folyamat felelős gyakorlatilag a termékek esetén a különböző vevőszegmensek számára nyújtandó termék- s szolgáltatás-csomag specifikálásáért, míg a termékfejlesztés a termék ellátási láncok központi termékmagjával kapcsolatos klasszikus innovációs folyamatokat öleli fel. E két folyamat termékeknel 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 rárakódó szolgáltatás-portfólió vevő-specifikus 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.

8. ábra. A szolgáltatás ellátási lánc kritikus folyamatainak (Lambert – Cooper, 2000; és Ellram et al, 2004; módosítva)



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
- Kereslet menedzsmentje
- Kapacitásmenedzsment
- A szolgáltatásnyújtási folyamat (service delivery)
- Készpénzáramlási folyamat
- Komplex szolgáltatásfejlesztési folyamat

## **5. Összefoglalás**

Jelen műhelytanulmányban a szolgáltatások ellátási láncának és menedzsmentjének jellegzetességeit, a klasszikus terméket 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 lánc menedzsment 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 tartom 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 műhelytanulmányomat hézagpótlónak szántam, mely talán segít abban, hogy az ilyen irányú empirikus kutatások is meginduljanak hazánkban.

## 6. Irodalomjegyzék

- 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, pp 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, pp 204 – 223
- Bensaou** (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, 1999 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, pp. 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, Richard, B.** (1981): The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions, in **Lovelock** (1992), pp. 44-49
- Chikán A.** (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Kft.
- 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., 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, pp 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, pp. 1732
- Fritzsimmmons, J.A. – Fritzsimmmons, M.J.** (2000): *Service Management: Operations, Strategy and Information Tech nology*; 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 szolgáltatás ellátási lánc termék ellátási lánchoz 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): *Marketing menedzsment*, 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, pp. 65-83
- Lee, H.L. – Padmanabhan, V. – Wharig, S.** (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains; Sloan Management Review, Spring, pp. 93- 102
- Lovelock, Christopher 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, pp 64 – 86
- Levitt, T.** (1972): Production-Line Approach to Service, Harvard Business Review, Vol. 50, No. 5 (September – October), pp. 41-52.
- 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, pp 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 Kft., Budapest
- Nie, W. – Kellogg, D.L.** (1999): How Professors of Operations Management View Service Operations; Production and Operations Management, Vol. 8, No. 3, pp 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, pp 348 – 364
- Schmenner:** How Can Service Business Survive and Prosper?; Sloan Management Review, Spring 1986, pp. 21-32
- Szegedi Z. – Prezenszki J.** (2003): Logisztika – menedzsment; Kossuth Kiadó, Budapest