

Horváth Gergely

ELÉGEDETTSÉGI MÉRÉSI MÓDSZEREK JELENTŐSÉGE A KÖZGAZDASÁGI SEKTORBAN

Absztrakt

A fogalmi-, illetve szakirodalmi összefoglalás céljával megírt tanulmány bemutatja a termelési szektorban használt különböző elégedettségi mérési módszereket (pl. a TQM mérési módszert), valamint foglalkozik a pénzügyi szektorban használatos elégedettségi módszerekkel is (pl. a CRM rendszer fontossága a pénzügyi szektorban). Az elégedettségi méréseknek legnagyobb problémája szolgáltatások esetén a szubjektivitás, ami azt jelenti, hogy a vállalat nem tud egyidejűleg minden célcsoportot elvárásai tekintetében teljes mértékben kielégíteni, ezért fontos a célcsoport megfelelő kiválasztása. Ebből kifolyólag a vendéglégedettség és a minőség mérése fontos egy vállalat számára, ugyanis lényeges információkat adhat a vállalati vezetőknek a termékek és szolgáltatások gyengeségeiről, erősségeiről (a megfelelő célcsoport kiválasztása érdekében) a jövőbeni nagyobb sikerek érdekében.

Kulcsszavak: minőség; elégedettség; közgazdasági szektor

Bevezetés

A tanulmányban bemutatom az „egyéb” közgazdasági területekhez kapcsolódó mérési módszereket, [pl. a termelési szektorhoz kapcsolódó TQM rendszert, valamint a pénzügyi szektorban is megjelenő CRM rendszert]. A tanulmány végén pedig összefoglalást adok az előbbi fejezetekben leírtak „eredményeiről”, kapcsolati pontjairól.

Jelen tanulmány szakirodalmi összefoglalás céljával készült, amely a PhD dolgozatom szakirodalmi fejezeteinek egy részét képezi. Kutatási témám a turizmus szektorban megjelenő vendéglégedettségi mérési vizsgálatokra terjed ki a szállodaiparon belül. Ehhez feltétlenül szükségesnek tartom a turizmus szektorban megjelenő elégedettségi mérési módszerek szakirodalmi áttekintését, amely szintén a PhD dolgozatom része, de jelen tanulmány szerves részét nem képezi. Az eddigi szakirodalmi kutatásaimból kiderült, hogy az elégedettség nem csak a turizmus szektorban, hanem más közgazdasági területeken is megjelenik más témakörökkel összefüggésben (pl. minőség), ezért szükségesnek tartom az e területeken megjelenő elégedettségi mérési módszereknek a feltérképezését is, amely elősegítheti a kutatási módszerem pontosabb kiválasztását.

Mivel a tanulmány szakirodalmi összefoglaláson alapszik, ezért alapvetően 2 kutatási kérdés mentén mutatom be a mérési módszereket, amelyek a következők:

K1: Mely (turizmuson kívüli) közgazdasági területekkel kapcsolható össze az elégedettség?

K2: A „külsős” területekben milyen elégedettségi mérési módszerekkel találkozhatunk?

Az elégedettség témaköre a turizmuson kívül több más közgazdasági területtel is összekapcsolható. Egyrészt összefüggésbe hozható a pénzüggel, ugyanis a magasfokú elégedettségéből tud a vállalat profitot termelni (Pajrok, 2017). Továbbá összeköthető a termelési szektorral is, ugyanis a fogyasztóktól függ, hogy a vállalatoknak milyen szabványos vagy exlusive termékeket, szolgáltatásokat kell kialakítania, hogy ezáltal ki tudják alakítani a versenyelőnyöket a többiekkel szemben.

A nemzetközi és hazai empirikus vizsgálatok alapján is igazolást nyert az a tény, hogy a vállalatoknak nagyon fontosak az elégedettséggel kapcsolatos mérési vizsgálatok (Oliver, 1997). A jelentőségét bizonyítja, hogy ezekből a vizsgálatokból kinyerhetőek azok az információk, amelyek a vállalati vezetőknek fontosak a termékeikkel, illetve a szolgáltatásaikkal kapcsolatban, a jövőbeni várható sikerek érdekében. (Jones-Lin, 1997; Emerson & Grimm, 1999; Dobbins et al, 1999; Yang, 2003; Erramilli, et al, 2004)

A különböző módszerekben használt mutatószámok (ha több részlegű vállalatról van szó) nagy előnye, hogy össze tudja hasonlítani a vállalat egyes részlegeit, valamint segítheti a vállalatot abban is, hogy további alterületekre szűkítse le a fejlesztendő területeket. (Jones-Sasser, 1995) Például egy hotel esetében össze lehet hasonlítani a wellness- és az értékesítési részleget.

Az elégedettség mérését megcélzó vizsgálatok az egész szolgáltatási folyamatra vonatkoznak, amelynek kezdete az adott szolgáltatás kiválasztása, a vége pedig az össz-szolgáltatások nyújtásának a befejezése. Az elégedettségi vizsgálatok nagy problémája a szubjektivitás. Ez azt jelenti egy hotel esetében, hogy egyidejűleg nem tudunk minden fogyasztói szegmenst az adott szolgáltatásokkal kielégíteni, ezért elengedhetetlen a szálloda célcsoportjának meghatározása. (Karakasné – Morvay, 2014) Az elégedettség mellett a lojalitást is mérni szükséges, abban az esetben, ha egy cég bővíteni szeretné az ügyfeleinek számát. (GKI, 1999)

Az elmúlt években az internetnek köszönhetően egyre több vállalat alakított ki saját weblapot saját termékeik, illetve szolgáltatásaik bemutatására. A saját weblap előnye, hogy ezzel az eszközzel is lehetséges a vásárlások ösztönzése. Egy másik érv a saját honlap mellett, hogy nagyon sok vállalat csak ezen a felületen létezik, és csak online elégítik ki fogyasztói igényeit (pl., online műszaki boltok). Jelen esetben, ha a versenyképességi oldalt vizsgáljuk, akkor az is egy meghatározó szempont, hogy az adott honlapot a fogyasztók hatékonyan találják-e. Az online környezetben is fontos a fogyasztói elégedettség mérése. A meglévő ügyfelek megtartása sokkal kevesebb költséggel jár együtt a vállalatnak, mint az új ügyfelek megszerzése. A meglévő ügyfelek elégedettségi szintjének növelésével a vállalatok profitja könnyebben növelhető. (Somogyi, 2013)

Elégedettségi mérési módszerek a termelési szektorban

A „probléma”, hogy a termelési szektorhoz kapcsolódó mérési módszerek inkább a minőség témakörével foglalkoznak az elégedettséghez képest.

A vállalatok elsődleges célja a profitjuk maximalizálása, amit az elégedettséggel és a minőségi termékek, valamint szolgáltatások nyújtásával érhetnek el. A minőség témakörén belül is megjelenik a szubjektivitás problémája, amely azt eredményezheti,

hogyan az elégedettségre és a minőségre irányuló vizsgálatok nehezen lesznek számszerűsíthetőek. Minden fogyasztó/vevő más-más igényt támaszt a termékekkel/szolgáltatásokkal szemben, ami tovább bonyolítja a mérési lehetőségeket. A fogyasztó teljes mértékben észleli a termék/szolgáltatás minőségét, mivel igénybe veszi azt, ezáltal látja a termék vagy szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos teljes folyamatot. Nagyon fontos, hogy a szolgáltatások nyújtásánál, hogy minél kevesebb hibát ejtsünk. Viszont, ha megesett a hiba, akkor szükséges a probléma minél gyorsabb és precízebb kijavítása (Hauck, 2015). Jelen esetben kapnak fontos szerepet a szervezetben dolgozó alkalmazottak is, akik az adott problémát a leggyorsabban tudják orvosolni. Egy további fontos szempont, hogy az adott illető milyen fokú érzelmi intelligenciával (EQ) rendelkezik (Hauck – Németh, 2012). Nagyon fontos az, hogy termék, illetve szolgáltatás nyújtásakor a vállalat úgy vigye végbe a minőségre és az elégedettségre irányuló fejlesztéseket, hogy a vállalat ne kerüljön hátrányba a többi tényezőt illetően, ami a versenyképességet befolyásolja (Hauck, 2015).

Itt kap szerepet a TQM (Total Quality Management), ami a tökéletesítést úgy képes véghez vinni, hogy közben csökkenti a termék vagy szolgáltatás termelési költségeit. A TQM egy olyan vezetési gyakorlat, amely a szervezeten belül arra törekszik, hogy teljes mértékben ki lehessen elégíteni az ügyfelek igényeit (Merih, 2016). A TQM-rendszer 2 részre bontható: alapelvekre és kiegészítő elemekre. A két rész az alábbiakból áll:

- Alapelvek: a vevőkkel, a jó termékekkel/szolgáltatásokkal, valamint a szervezeti dolgozók tehetségének javításával foglalkoznak.
- Kiegészítő elemek: a menedzseri szerepköröket vizsgálják, olyan szempontból, hogy milyen kapcsolatot ápolnak a dolgozóikkal. Pl. a dolgozói oktatás és képzés, kommunikáció, jutalmazás és elismerés.

Alapelvek

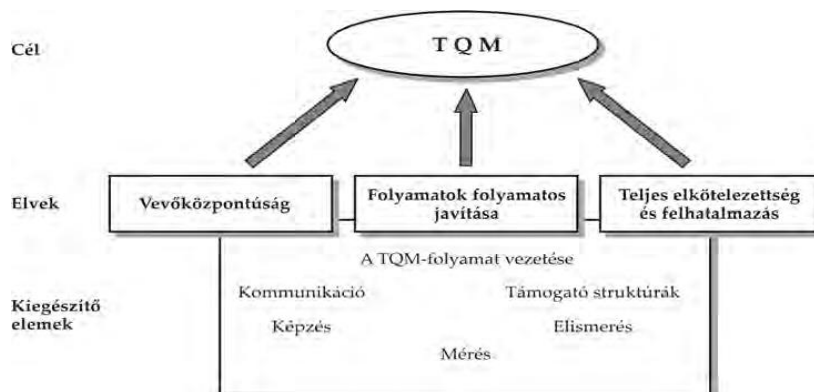
- Vevőközpontúság: A minőségi szolgáltatások nyújtása azon múlik, hogy a fogyasztók elvárásait milyen mértékben tudja kielégíteni a vállalat. Ehhez az szükséges, hogy a szervezet pontosan felmérje célközönségének szükségleteit, ha ez megvan, akkor a szervezetnek ki kell választania azt a legmegfelelőbb működési rendszert, aminek segítségével pontosan tudja teljesíteni a felmért fogyasztói elvárásokat.
- A folyamatok folyamatos javítása: Ez a tevékenység szorosan összefüggő lépésekből áll, amelynek eredményeképpen kialakul a termék vagy a szolgáltatás. A szolgáltatási folyamatokat állandóan figyelni és fejleszteni kell a szervezetnek ahhoz, hogy ezáltal minél kevesebb hibát ejtsen. Minél kisebb a hibázás mértéke, annál jobban ki tudja a szervezet elégíteni a fogyasztói igényeket.
- Teljes elkötelezettség: Ebben a megközelítésben az alkalmazottak tudásán keresztül tud a szervezet versenyelőnyökhöz jutni. Ennek maximális kihasználásában a vezetők játszanak nagy szerepet, ugyanis ők felelnek azért, hogy az alkalmazottak a munkájuk során a legjobb tudást hozzák ki magukból. A dolgozóknak alkalmazkodni kell az adott szituációhoz, hogy a fogyasztói igényeket

minél jobban ki tudják elégíteni. Ebben sok esetben a vállalat partnerei, pl. beszállítói is sokat tehetnek.

Kiegészítő elemek

- Vezetői szerepkör: A vezetőknek szükséges megkövetelni a TQM folyamatos alkalmazását az alkalmazottak részéről. Ehhez az szükséges, hogy a vezetők pontosan tudják a vevői elvárásokat, ahhoz, hogy az alkalmazottaknak át tudják adni azt a „tudást”, ami ahhoz kell, hogy az alkalmazottak is jól alkalmazzák a TQM-et a mindennapok során.
- Oktatás és képzés: Az alkalmazottaknak képzéseken keresztül mutatják meg a TQM lényegét és azt is, hogy pontosan mit várnak el tőlük. Itt tudják megszerezni azt a tudást, ami ahhoz kell, hogy minden problémát meg tudjanak oldani munkájuk során.
- Támogató struktúrák: Sok esetben szükség lehet külső szakértőre ahhoz, hogy a TQM bevezetésre kerüljön egy szervezeten belül. A TQM bevezetésében és fejlesztésében a vezetőkre is szükség van, amely jelen esetben ahhoz járul hozzá, hogy a szervezeten belül minőségi stratégia alakuljon ki a vevői igények teljesítése tekintetében. Ilyen támogatást nyújthatnak a vezetőknek pl. a külső szakértők.
- Kommunikáció: A kommunikáció talán a legfontosabb eszköz a TQM esetén. Minden alkalmazott külön bánásmódot igényel kommunikáció terén, hogy megértsék a minőség javítására irányuló törekvéseket.
- Jutalmazás és elismerés: Ha az alkalmazottak megfelelően használják a TQM-et, akkor jutalomban részesülnek. Ez azért is szükséges, mert az alkalmazottak így tudják azt, hogy jó úton haladnak a személyes és a munkahelyi sikerhez. Az egyéni jutalmazás sok esetben ösztönző is lehet más dolgozóknak is.
- Mérés: A TQM bevezetéséhez különösen fontos az objektív adatok használata. A szubjektív vélemények háttérbe szorulnak. Az adatok kialakításában szerepet játszik a vevők elégedettsége, amely abban segít, hogy felmérjük azt, mennyire elégítjük ki a vevői szükségleteket (Topár, 2012).

1. sz. ábra: A TQM modell



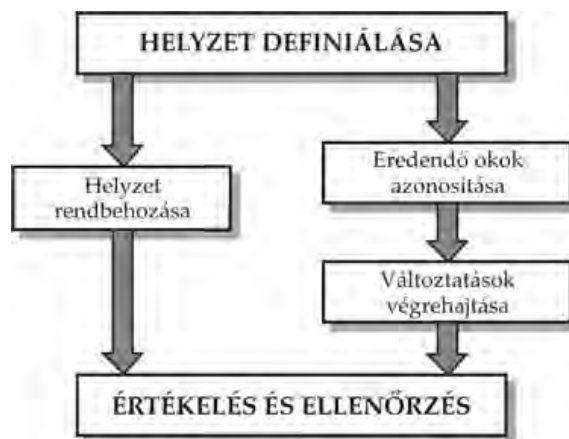
Forrás: Kövesi J. & Topár J. (szerk), 2006, p. 57.

A TQM a szervezeten belüli folyamatos fejlesztésre törekszik, ezzel próbálja megváltoztatni a klasszikus szervezeten belüli, minőségre irányuló gondolkodásmódot, amely az elavult minőség-ellenőrzési intézkedésekre vonatkozik. A TQM sikerességéhez az szükséges, hogy az összes szervezeti dolgozó (legyen az alkalmazott vagy vezető) részt vegyen a teljes folyamatban. A vállalati kultúra is erőteljesen befolyásolja a TQM sikerességét, ebből kifolyólag az egész szervezet elkötelezettségére van szükség. A TQM teljes mértékű sikeréhez szükséges az is, hogy a szervezet egyértelmű stratégiai célokkal rendelkezzen. A megfelelő TQM rendszer kialakításához a vállalatoknak időt, pénzt és képzést kell nyújtaniuk meglévő alkalmazottaik számára, különösen akkor, ha erős szervezeti kultúrával rendelkezik a vállalat (Merih, 2016).

A TQM 3 alappillére:

- Egy olyan rendszer kialakítása, amelynél a vevő, fogyasztó, valamint az érdekeltek kapják a főszerepet.
- A rendszer olyasfajta kialakítása, amely tényeken alapuljon, valamint folyamatosan fejleszhető legyen.
- Munkatársak, akik arra törekszenek, hogy a vevőket és a fogyasztókat megfelelően kiszolgálják, valamint, hogy elősegítsék a rendszer további fejlesztéseit (Topár, 2009).
- Egy másik fejlesztési és mérési módszer a Six Sigma, amelyet az 1980-as években hoztak létre a jobb minőségi fejlesztések érdekében. A Six Sigma legfontosabb eszköze, amit folyamat javításaként használ, az a DMAIC modell.

2. sz. ábra: A SIX - Szigma modell



Forrás: Kövesi J. & Topár J. (szerk), 2006, p.95.

A DMAIC-modell az alábbi részekből áll:

- Definiálás (define);
- Mérés (measure);
- Elemzés (analyze);
- Fejlesztés (improve);
- Ellenőrzés (control).

Definiálás: A vezetők meghatározzák a szervezeten belüli javítandó területeket, valamint meghatározzák azt az üzleti célt is, amelyhez hozzáigazítják a javítandó területeket. E folyamat legvégén pedig a vezető összeállít egy csapatot, amely a javítási munkákat majd véghez viszi.

Mérés: A Hat Szigma „csapat” is felméri a jelenlegi szervezeti helyzetet. Azután pedig összeállítja a statisztikai módszereket a javításokhoz.

Elemzés: Meghatározzák a szükséges folyamati bemeneteket és azt is, melyik bemenet melyik kimenetet javítja majd.

Fejlesztés: Ebben a fázisban már csinálnak egy, a korábbi helyzethez képest javított próbamegoldási javaslatot a kitűzött cél eléréseért.

Ellenőrzés: Az előző fázisokban meghatározott lépéseket életbe léptetik, és ezáltal egy egységes megoldást alakítanak ki, amelyet folyamatosan alkalmaznak. Ehhez kineveznek egy állandó felelőst, aki azt folyamatosan ellenőrzi.

A fenti ábra mutatja azokat a lépéseket, amellyel a nem kívánt eltéréseket akarjuk javítani. Először meghatározzuk a jelenlegi helyzetet (1. lépés). Ezek után két út lehetséges. Az egyik a jelenlegi helyzetet javítja, amellyel a szervezet „kioltja a tüzet” a probléma hirtelen történő megoldásával. A másik út a „tűzmelegedésre” irányul (2-3. lépés). A további lépésekben azonosítják a problémákat (4. lépés), majd a javító feladatokat végzik el, amelyeket folyamatosan ellenőriznek (5-6. lépés) (Topár, 2012).

A módszer szerint a fejlesztések csak úgy lehetségesek, ha a jelenlegi szervezeti teljesítményt (amely a módszer bevezetése után alakult ki) összehasonlítjuk a korábbi teljesítménnyel. A különböző szempontokat pontozásos rendszer alapján elemzik, amelyekből kiszűrhető a változás mértéke. További szempontokat figyelembe lehet venni, ha nemcsak a vállalatban belüli részlegeket vizsgálják, hanem figyelembe veszik a versenytársak teljesítményét is. Az elemzésekhez a vállalatban belül csapatokat alakítanak ki (benchmarking), akik megvizsgálják, hogy hol vannak a problémák. Ez a teljes minőségirányítás nélkülözhetetlen részét képezi (Merih, 2016).

Összességében elmondható, hogy a TQM és a Six Sigma célja egy olyan környezet kialakítása, ahol folyamatos fejlesztésekre kerülhet sor. A benchmarking során sok minden elérhető a szervezet számára, de fontos felismerni azt a tényt, hogy a siker sok tényezőtől függ. A változást gyakran nehéz végrehajtani, és komoly elköteleződést igényel. Annak érdekében, hogy a változás sikeres legyen, a szervezetnek jól definiálnia kell a változásokat igénylő folyamatokat, valamint gondoskodnia kell arról is, hogy elegendő pénzügyi és emberi erőforrással rendelkezzen a változás támogatásához (Merih, 2016).

A következőként bemutatandó Kaizen-módszer talán az egyik legjobb módszer a teljesítmény javítása érdekében. A módszer esetén a menedzser és a munkavállaló közötti kapcsolat kapja a főszerepet, amely arra törekszik, hogy a két ember közötti jó kapcsolat megerősödjön. A vezető jutalmazza az egyes alkalmazottak erőfeszítéseit, a vállalat jobb eredményei miatt, amit a változással értek el. A módszer a dolgozók közötti kommunikáció fejlesztésére is törekszik. Azoknak a vállalatoknak, amelyek jobb teljesítményt akarnak elérni, egyrészt szükséges megőrizniük piaci pozíciójukat az általuk nyújtott szolgáltatások minőségének folyamatos javításával, szükséges a felmerülő

költségek csökkentése, és szükséges, hogy minden alkalmazott elkötelezett legyen a változás érdekében (Gratiela, 2011). E téma kapcsán is látható az elégedettség és a minőség közötti párhuzam, ugyanis véleményem szerint elégedettség eléréséhez szükségesek az előbb felsorolt szempontok ugyanúgy, mint a minőség esetében. Továbbá mind a három módszer esetében megmutatkozik az is, hogy a változáshoz a teljes szervezetre (beosztott-vezető) szükség van, hogy a pozitív eredmény kialakuljon.

Elégedettségi modellek a pénzügyben

Több kérdés is felmerül a témával kapcsolatban. A kutatók nem azt vitatták, hogy az elégedettség és a lojalitás között közeli a kapcsolat, hanem egyrészt a két terület közötti kapcsolat milyenségére vonatkozó kérdésekre keresték a válaszokat, másrészt pedig egy további felmerülő kérdéscsoportot alkotott, hogy az elégedettség önmagában létrehozhat-e lojalitást. Sok cég végez egy adott időszakra vonatkozóan elégedettség mérést, viszont lojalitást mérő vizsgálatokat nem. Az elégedettség mérésén túl, a lojalitási mérésével és növelésével is nagyobb gazdasági hasznot érünk el (Bátor, 2007).

Erre alapozva úgy gondolom, hogy az elsődleges mérési módszer a CRM (ügyfélkapcsolati menedzsment) rendszer. Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (amit más néven Customer Relationship Management-nek hívunk) a kilencvenes évek végétől kezdett elterjedni. Főként azokban az ágazatokban jelent meg ez a rendszer (pl. telekommunikációs cégek), ahol az ügyfelek egyszerűen azonosíthatóak voltak a személyes adataik megadásával (Agárdi-Gyulavári, 2017). A hosszú távú kapcsolatoknak fontos szerepe van a pénzügyi szektorban ugyanúgy, mint más területeken (Kenesei, 2004). Ebből kifolyólag a bankszektorban is a CRM rendszer kiépítése, illetve használata jelentős befolyásoló erővel bír a vállalati versenyképességre (Megyeri, 2009). A CRM olyan vállalattal kapcsolatos tevékenységekre irányul, amely az ügyfélkapcsolatok építésével foglalkozik. A CRM fókuszában az új ügyfelek felkeresése és megnyerése, valamint a meglévő ügyfelekkel való kapcsolat erősítése áll. Ezt hívhatjuk szaknyelven stratégiai CRM-nek. Ezen túlmenően beszélhetünk még működési és elemző CRM-ről is. A működési CRM esetében az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységek integrációja és automatizálása a cél, amely olyan folyamatokra terjed ki, mint például az értékesítés, a marketing vagy ügyfélszolgálat. Az elemző CRM esetében olyan folyamatokról beszélünk, amelyeken keresztül a szervezetek az ügyfelekkel kapcsolatos adatokat elemzik ahhoz, hogy működési és a stratégiai CRM folyamatokat megfelelően ki tudják alakítani (Buttle & Maklan, 2019). A CRM stratégia és a vállalati stratégiai kapcsolatát nézve a CRM-nek két fontos szempontja van. Az egyik maga a kezdeti beruházásra vonatkozik, amelyet sok elem határoz meg (Agárdi & Gyulavári, 2017). Kim et al. (2008) vizsgálatai kimutatták, hogy a CRM tudatos alkalmazása erőteljesen meghatározza a vállalati stratégia sikerességét. A másik szempont a tényleges kapcsolat az egyes alkalmazások között.

Hoyer et al. (2004) egy mindenre kiterjedő modellel elemezték a CRM-folyamatokat (kialakítás, fenntartás, megszüntetés) és a CRM rendszer a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. Ezen vizsgálatok során a különböző szervezeti tényezőket, valamint a különböző technológiai és az iparági tényezőket is figyelembe vették.

Az egyik legkörültekintőbb elmélet viszont Payne (2007) nevéhez fűződik. Az elmélet kidolgozásánál a stratégiai szempontokat vette figyelembe, amelyen belül öt nagy területet alakított ki. Ez az 5 szempont a következő: stratégiafejlesztés, értékteremtés, csatornamenedzsment, teljesítményértékelés, illetve információmenedzsment. (Payne, 2007)

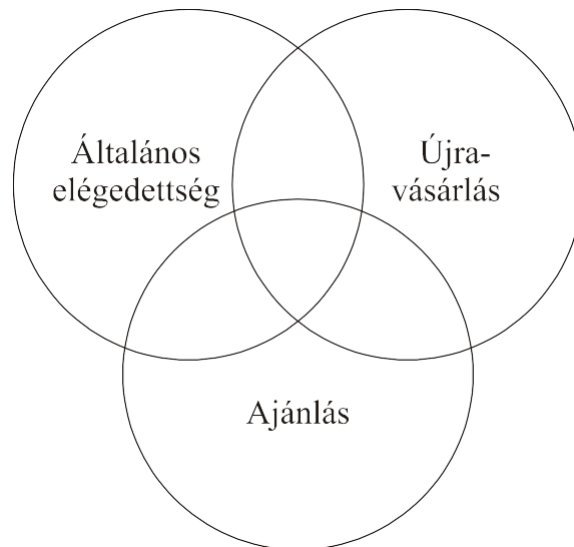
Az értékteremtés a vállalat és az ügyfél közötti értékcsereén alapszik. Ez azt jelenti, hogy egyrészt a vállalat ad az ügyfeleinek értéket a termékekkel vagy szolgáltatásokkal. Másrészt pedig az ügyfelek adnak értéket a vállalatnak egyrészt pénzügyi (árbevétel) és nem pénzügyi érték (elégedettség, lojalitás) formájában. (Frow & Payne, 2005)

A vállalati szempontokat figyelembe véve a CRM rendszer tudatos fejlesztésével pénzügyi és nem pénzügyi érték egyaránt kialakul. Nem pénzügyi értékek közé tartozik pl. az ügyfél-elégedettség, illetve lojalitás (Agárdi & Gyulavári, 2017). Az elégedettség azt mutatja meg, hogy a szolgáltatás milyen mértékben elégtette ki a fogyasztó elvárásait (Kenesei & Kolos, 2007). A lojalitás pedig kettő tényezőből áll: a fogyasztó érzelmi kötöttsége a vállalat iránt, valamint az újravásárlás lehetősége, ami a fogyasztó elégedettségéből, valamint érzelmi kötöttségéből fakad (Basu & Dick, 1994). A magas elégedettség növeli a lojalitást, amely pozitívan hat a vállalat jövedelmezőségére (Anderson et al. 2000). Más kutatások szerint viszont az elégedettség nem feltétlenül vezet lojalitáshoz a váltási költségek mértéke és a versenytársak jobb ajánlatai miatt (Castro et al., 2014).

Egy új CRM teljesítménymutató rendszer alapján négy külön mérési dimenzióra oszthatók a CRM rendszer pontjai. Ezek közé tartozik egyrészt a CRM rendszer infrastrukturális környezete, amely olyan tényezőket is tartalmaz, mint pl. a menedzsmentattitúd, az alkalmazottak elégedettsége stb. Ez a dimenzió az új ügyfelek megnyerését, megtartását mérő mutatószámokat mutatja. A következő dimenzió az úgynevezett ügyféldimenzió, amely a fogyasztói értéket, az elégedettséget és a lojalitást méri. Végül pedig a szervezeti teljesítményre irányuló pénzügyi mutatószámokkal összekapcsolták a CRM rendszer mutatószámait, így végül kialakították a végső eredményt (Kim & Kim 2009). A vállalatban belüli CRM rendszer kialakítása következtében létrejött vállalati teljesítménymérés két területre bontható. Az egyikhez a CRM-beruházások megtérülésével kapcsolatos tevékenységek tartoznak, a másikkhoz pedig a CRM keretein belül futó kampányok egyedi tevékenységeihez köthető (Agárdi et al., 2015). A teljesítményt mérő paramétereket is további két részre lehet bontani. Egyfelől ezek a mutatószámok mérik a befektetett erőforrások megtérülését, másrészt viszont az eredményességet (hatásosságot) is (Agárdi & Gyulavári, 2017). Ezek a mérések nagyobb problémákat okoznak a vállalatnak, amelynek oka, hogy a vállalatnak nemcsak a vállalásait kell ezáltal teljesítenie, de meg kell határoznia a megfelelő céljait is, amiket ezáltal majd követnie kell (doing right thing) (Gyulavári et al. 2012).

Egy másíkfajta megközelítés alapján érdemes bemutatni a lojalitás és elégedettség közötti összefüggések méréséhez kapcsolódóan Gallup 1994-ben kidolgozott modelljét. A következő ábra erre irányul.

3. sz. ábra: A fogyasztói lojalitást meghatározó tényezők



Forrás: Gallup, 1994; Hetesi, 2002, p.207.

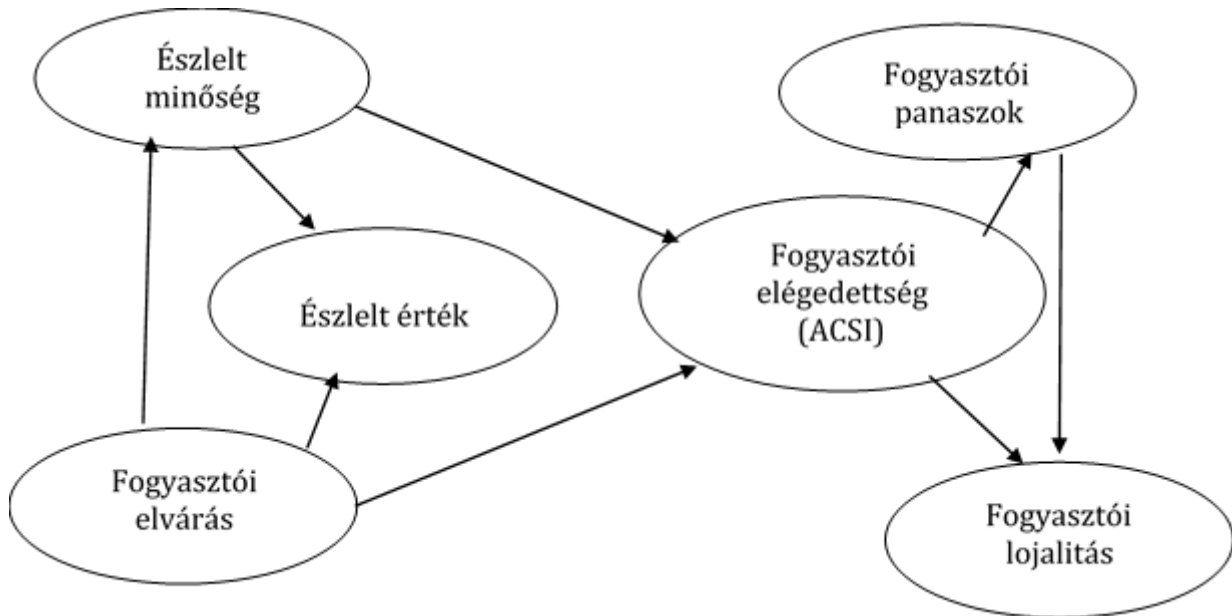
A Gallup-féle QSA modell két szempontot vesz figyelembe: egyrészt abból indul ki, hogy minden vállalat fő célja a profitmaximalizálás, valamint, hogy olyan palettát értékesítsen, amelyeket a fogyasztó hasznosnak ítél meg. A modellben a lojalitás azt jelenti, hogy a fogyasztó mélyebb kapcsolatot alakít ki a vállalattal. Bár a modell inkább mérési módszerekre helyezi a hangsúlyt, de azt is meg tudja állapítani, hogy ha minél magasabb a kölcsönös viszony szintje a cég és az ügyfél között, annál magasabb lesz az elégedettségi foka az ügyfélnek, ezáltal egyre jobban lojálissá válik a vállalat iránt. A modell arra is figyel, hogy a méréseknél a „nagyon elégedett” vevők számát próbáljuk minél jobban emelni. A Gallup modell szerint nem szerencsés, hogy ha a vizsgálatokban az „elégedett” és „nagyon elégedett” ügyfeleket együttesen mérik a szervezetek. Ennek oka, hogy ilyenkor hamis eredmények alakulhatnak ki a lojalitással kapcsolatban, miközben a lojalitást csak a nagyon elégedett fogyasztókkal lehet biztonságosan mérni. A Gallup modell alapján lojális az a vevő, akinek a szervezet maximálisan kielégítette elvárásait, és úgy gondolja, hogy a szervezet által kínált termék vagy szolgáltatás megéri az árát, ebből kifolyólag újravásárolja a fogyasztó a terméket/szolgáltatást, és is szívesen ajánlja azt másoknak is.

Érdemes szemügyre venni azokat a modelleket is, amelyek a lojalitáson túl az elégedettséget mérik. 1989-ben elsőként a svédek hoztak létre egy olyan rendszert, amely alkalmas volt elégedettségi mérésekre. Ennek a neve az úgynevezett Swedish Customer Satisfaction Barometer (röviden SCSB modell) volt. Az eredeti SCSB modell (Fornell, 1992) szerint az elégedettségnek két alapvető előzménye van: egyrészt összefoglalja a fogyasztó legfrissebb ismereteit egy adott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban, valamint a vevő igényeit is (Bátor, 2007).

A fogyasztói elégedettséget elemző modellekben gyakran vizsgálják az észlelt minőséget, az előzetes elvárásokat és igényeket a fogyasztói elégedettség tükrében. Ennek alapja az észlelt érték (Simay 2013). Ehhez mérten a legtöbb vállalat rendszeresen méri a fogyasztói elégedettségét a különböző szegmensek esetében. A vállalatok referencia

pontokat állítanak fel a korábbi eredményekkel történő összehasonlítás érdekében. Hogy ez módszertanilag teljesíthető legyen, azért számos elégedettségi mutatót és módszert alakítottak ki. Ezek közé tartozik pl. az amerikai fogyasztói elégedettségi index (ACSI), valamint európai országok esetében az európai fogyasztói elégedettség index (ECSI) (Hackl & Westlund, 2000). A következőekben az ACSI modell kerül bemutatásra.

4. sz. ábra: Az ACSI modell



Forrás: Fecikova, 2004; Boll, 2013, p.30.

Az ACSI modell az alábbi részekből áll:

- **Vevői elvárások (Customer Expectations):** A vállalat termékeivel kapcsolatos összes korábbi tapasztalatok eredményeit összegezi. Nagyon fontos (lásd TQM), hogy a vállalat jól ismerje a vevői elvárásokat és igényeket. Ha a vállalat valamilyen okból nem teljesíti a vevői igényeket akkor fennáll annak a veszélye, hogy elveszíti a vevőt, vagy olyan pénzt és időt pazarol a vállalat, amelyet a vevő nem fizet meg.
- **Felismert minőség (Perceived Quality):** Az ügyfelek tapasztalatait a tükrözi a termékek vagy szolgáltatások minőségével kapcsolatban. Ha a vevők úgy találják, hogy a termék vagy szolgáltatás jó, még ha az ár is kissé magas is, akkor az ügyfelek részéről kialakulhat a lojalitás. Az ACSI modell az érzékelt minőség két típusát vázolja: termelési és szolgáltatási minőséget.
- **Észlelt érték (Perceived Value):** Az a fizetett ár, amely a termék minőségét jelképezi. Ha a termék vagy szolgáltatás értéke növekszik, akkor a minőséghez viszonyítva, az elégedettség meghatározója lesz.
- **Vevői panaszok (Customer Complaints):** Az ügyfél-elégedettségnek két típusa van: pozitív és negatív. A szervezet a vevők panaszait százalékosan méri. Jelen esetben az a mérvadó panaszos vendég, akik közvetlenül a vállalathoz fordultak panasszal a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban.
- **Vevői hűség (Customer loyalty):** A vevők hosszú távú elkötelezettséggel vállalják azt, hogy ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást vásárolják adott esetben

árkülönbséggel is. Ugyanakkor a fogyasztók, más személyeknek (család, barátok stb.) ajánlják ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást, amit ők is használnak.

Az ACSI két egymással összefüggő módszert használ a vevői elégedettség mérésére és elemzésére: fogyasztói interjúk és ökonometriai modellezés. Minél magasabbak a vevői elvárások, annál nehezebben tudja a vállalat megszerezni a vevő elégedettségét. Ha az észlelt érték, és az észlelt minőség növekszik, akkor a vevők elégedettsége is növekszik. Ugyanakkor a magas fokú vevői elégedettség növelheti az ügyfelek lojalitását és csökkentheti a vevői panaszok számát is. Ha az ügyfélpanaszok és az ügyfelek lojalitása közötti kapcsolat pozitív, akkor egy vállalkozás sikeres, ami azt jelenti, hogy a panaszos ügyfélből hűséges ügyfél lesz, ha ez a kapcsolat negatív, akkor a panaszos vevő elhagyja a vállalatot (Xue & Yang, 2008). Az ACSI modellt (American Customer Satisfaction Index) 1994-ben fejlesztették ki. A modell a SCSB modellre alapul. Jelen modellben az ár minden egyéb szempontnál fontosabb tényezőnek bizonyul. A minőség és az érték közvetlenül összekapcsolódik. A modell esetében a kutatók azt nyomatékosítják, hogy a megfelelő panaszkezelés és a szolgáltatás javítási rendszerek megfelelően történő alkalmazása növeli az elégedettséget. (Bolton, Smith, & Wagner, 1999) Kenesei és Kolos (2008) is kiemelik a hatékony panaszkezelés jelentőségét. Véleményük szerint a panaszok „hátránya”, hogy negatívan hatnak a vevőre. Viszont az adott panasz megfelelően történő kezelése már pozitív érzelmet válthat ki a vásárlóban, ami már elégedettséget eredményez. Végül esetben az a fajta elégedettség akár még lojalitáshoz is vezethet.

Egy további érdekesség, hogy egy 2020-ban készült tanulmányban éttermekre vizsgáltak minőségi, szolgáltatási és környezeti szempontokat az elégedettségre vonatkozóan az ACSI modell keretein belül. Az elemzéseket 4 változó alapján végezték el: ügyfél elvárás, észlelt minőség, észlelt érték és vendég elégedettség. A kutatásban az eredmények azt mutatták ki, hogy a környezet erőteljesen hat a vendégek elvárásaira, ezáltal befolyásolhatja a tapasztalt minőséget és a vendégek elégedettségét is (James & Mao, 2020).

Az ACSI koncepciója, hogy egy egységes és összehasonlítható mérési rendszer legyen, amely alkalmas a vendég elégedettség mérésére. Ehhez két szempont szükséges:

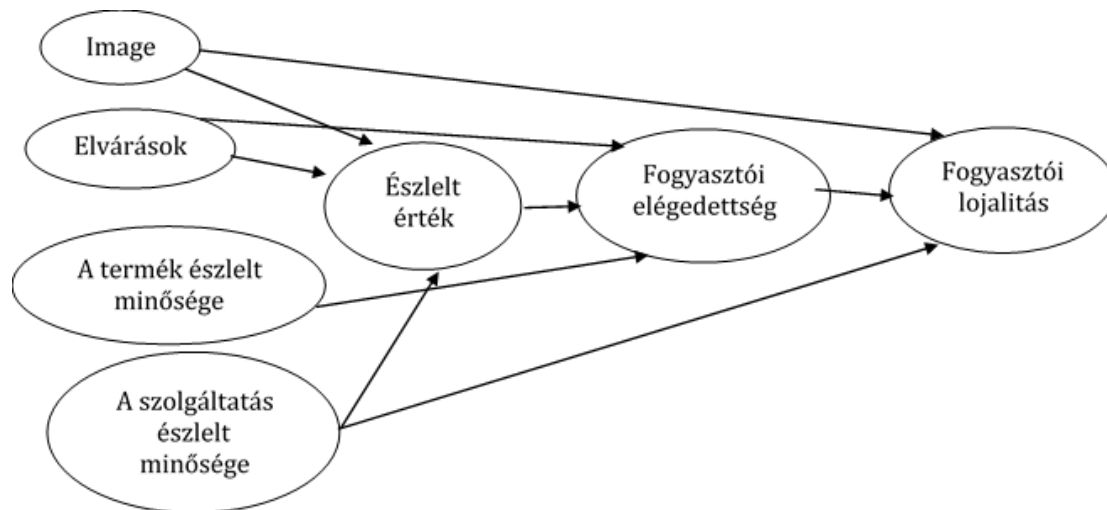
1. A módszertannak alkalmasnak kell lennie arra, hogy a modell a különböző típusú szegmensek igényeit is mérni tudja.
2. Másodszor, az ACSI-t úgy kell használni, hogy ne csak a fogyasztói tapasztalatokat tükrözze, hanem előre tekintő is legyen (Anderson et al., 1996).

Az amerikai és svéd példa alapján alakult ki az ECSI modell is. Az ECSI modell az ACSI modell másik variációja. Ebben a modellben is vizsgálják a vevői igényeket, a minőséget, az elégedettséget, és a lojalitást ugyanúgy, mint az ACSI modell esetében.

Az ECSI modell számos területen alkalmazható (pl. biztosítási cégek vagy tömegközlekedési cégek esetén). Egy 2017-ben készült kutatás (amelyet a kiskereskedelmi szektorban végeztek el) bebizonyította, hogy a termékek márkája erőteljesen befolyásolhatja a vállalkozások sikerét a lojalitás szempontjából. Az eredmények továbbá azt is kimutatták, hogy a kiskereskedők termékkínálatával kapcsolatos megítélések, a hűség legfontosabb mozgatórugója (Sarantidou, 2017).

A modellt az alábbi ábra mutatja be.

5. sz. ábra: Az ECSI modell



Forrás: Grönholdt et al., 2000, p. 510.; Hetesi, 2002, p.208.

A modell egy egyensúlyi modell, amely látens változókat tartalmaz. Ezek a változók összekapcsolják a fogyasztói elégedettséget annak determinánsaival, és a lojalitással. A modellben a fogyasztói elégedettség a következő szempontokat veszi figyelembe: a tapasztalt szervezeti image, a fogyasztói igények, az tapasztalt minőség és a tapasztalt érték (megéri-e a pénzt?). Ezek azok a szempontok, amelyek befolyásolják az elégedettséget. A modellben megjelenik a minőség is, amely jelen esetben két elemből áll: az egyik tényező az úgynevezett „hard ware” elemek, amely a termékek és a szolgáltatások sajátosságait foglalja magában, a másik elem az úgynevezett „human ware”, amely olyan szempontokat tartalmaz, mint pl. a szolgáltatás környezete és a személyek magatartása (Bátor, 2007). A fenti sorokból kiderül, hogy a lojalitás, az elégedettség és a minőség témakörei kapcsolódnak egymáshoz, sok esetben egymásra épülnek. Az ECSI modell a vendégek elégedettségén túl alkalmas a szállodai dolgozók elégedettségi vizsgálatára is. Azt gondolom, ezt azért érdemes megemlíteni, mert ez az alapja a vendégek elégedettségének.

Ehhez szükséges az ECSI modell kibővítése két új rejtett változóval:

1. A munkavállalók észlelt elégedettsége, az alkalmazott munkavállalói lojalitás és munkavállalói elkötelezettség.
2. A munkavállalók elégedettsége és viselkedése, amit a vendég észlel.

Ez a bővítés kettő feltételezésen alapul: egyrészt ezek az alkalmazottak elégedettségét és viselkedését érintő változók, amelyek valószínűleg magyarázzák az ügyfelek elégedettségét, másrészt ezek a változók azok, amelyek az ügyfelek elégedettségét a legkönnyebben érzékelhetik. Ennek ellenére az ügyfeleknek a munkavállalói elégedettséggel, lojalitással és elkötelezettséggel kapcsolatos felfogása nem feltétlenül helyes. Ez azokra a vállalatokra lehet igaz, ahol formálisabb kapcsolat van az ügyfelek és az alkalmazottak között (Coelho & Vilares, 2003).

Az Amerikai Fogyasztói Elégedettségi Index (ACSI), valamint az Európai Fogyasztói Elégedettségi Index (ECSI) közötti különbséget az adja, hogy két modell az előzetes várakozások tekintetében különböző mértékben hatnak minőségre, azonban mindkét modell feltételezi, hogy az előzetes elvárások és a minőség hangsúlyos az érték kialakulásában, amely az elégedettség egyik feltétele (Simay, 2013).

Összefoglalásként elmondható, hogy a fogyasztói elégedettség mérésére nem lehet olyan modellt kialakítani, ami egyidejűleg minden szektort ugyanúgy képes mérni. Egy további fontos konklúzió, hogy az elégedettség – lojalitás – minőség témaköre szorosan összefüggő témakörök, amelyek egymásra épülnek (Bátor, 2007).

Összegzés

A tanulmányom elsődleges célja az volt, hogy bemutassam azokat a mérési módszereket, amelyek az elégedettség témaköréhez kapcsolódnak. Összegzésként elmondható, hogy az elégedettség témaköre szorosan kapcsolódik a minőség témaköréhez, amely minden turizmuson kívüli közgazdasági területen is megjelenik.

Elmondható, hogy nagyon sok módszer és besorolás tartozik a témakörhöz. Ezek alapján minden vállalatnak meg kell találnia a neki legjobb módszert a vizsgálatokhoz. Ehhez viszont véleményem szerint szükséges a vállalati vezetőknek megfogalmazni azokat a területeket, amelyeket vizsgálni szeretnének ahhoz, hogy a megfelelő módszert alkalmazni tudják. Ennek oka a szubjektivitás, aminek a lényege, hogy a vállalat nem tud egyszerre minden területet egyformán vizsgálni, ezért kell a vezetői döntés a vizsgálati területek meghatározásával kapcsolatban.

A tanulmány további konklúziója, hogy nagyon fontos a fogyasztónak egy adott vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak igénybevételével kapcsolatban, hogy az első pillanattól kezdve az utolsóig tökéletesen működjön minden ahhoz, hogy a fogyasztó teljes mértékben elégedett legyen. Egy további előny, ha teljes mértékben elégedett a vendég, akkor az növelheti az adott vállalkozás imázsát a fogyasztó híresztelése által. A harmadik pozitívum, hogy ezáltal tud a vállalat visszajelzést és további profitot elérni a jobb működés érdekében.

Ezt csak úgy lehet elérni, ha van a háttérben egy megfelelően működő szerkezeti struktúra, amely segít a szervezet működésében. Ehhez szükséges az, hogy a szervezetben minden erőforrás rendelkezésre álljon, ami a vendéglégedettséget befolyásolhatja. pl. megfelelő mennyiségű személyzet, megfelelő tulajdonságokkal és személyiségi jegyekkel rendelkező vezetőség, anyagi javak adott esetben a fejlesztésekhez.

Véleményem szerint a módszerek alkalmasak lehetnek a szolgáltatások minőségi mérésére viszont jelen tanulmány nem tér ki a modellek gyakorlati életben történő átültetésére, ezért lehetne a továbbiakban, egy esettanulmány segítségével szemléltetni a gyakorlatban leírt tapasztalatokat, amely már a jelen kutatás egy fajta tovább haladása lehetne.

Irodalomjegyzék

- Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E., Fornell, C., & Johnson, M. D. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60 (7-18), 1-14.
- Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2), 107-120.
- Agárdi I. & Gyulavári T. (2017). CRM-stratégiák a bank- és biztosítási szektorban. *Vezetéstudomány*, 48 (2), 1-13.
- Arikkök, M. (2016). Total quality management, The way to achieve quality excellence. https://www.researchgate.net/publication/312054032_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT. Letöltés dátuma: 2020. 12.21.
- Basu, K. & Dick, A. S. (1994). Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Bátor, A. (2007). *A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában a lakossági piacon*. PhD értekezés. Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem, Széchenyi István Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata Doktori Iskola.
- Boca, G. D. (2011). Kaizen method in production management. In International Scientific Conference YOUNG SCIENTISTS 2011 (13-20). https://www.academia.edu/8609509/KAIZEN_Method_in_Production_Management. Letöltés dátuma: 2020.12.21.
- Boll, A. (2013). *A mezőgazdasági gépek vevőelégedettségét befolyásoló tényezők*. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Buttle, F. A.- Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management*. London: Routledge.
- Castro, I., Picón, A., & Roldán, J. L. (2014). The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67 (5), 746 -751.
- Coelho, P. S. & Vilares, M. J. (2003). The employee customer satisfaction chain in the ECSI model, *European Journal of Marketing*, 37 (11-12), 1-20
- Dobbins, G., Niedrich, R. W., & Sharma, S. (1999). A framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration. *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 231-243. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00044-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00044-3)
- Emerson, C. J. & Grimm, C.M. (1999). Buyer-seller customer satisfaction: the influence of the environment and customer service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (5/6), 403-415.
- Fecikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 16 (1), 57-66.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Frow, P. & Payne, A. (2005). A strategic framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- Gallup (1994). Gallup Quality of Service Audit. www.gallup.hu/GALLUP/self/qsatext/qsatext.htm. Letöltés dátuma: 2020.02.10.
- GKI (1999).: *A vevői és a dolgozói elégedettség mérésének módszerei*. Tanulmány a GM OMFB megbízásából. Budapest: GKI Gazdaságkutató Rt Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet.
- Grönholdt, L., Kristensen, K., & Martensen, A. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11 (4-6), 509-514.
- Gyulavári, T., Agárdi, I., & Bacsek, P. (2015). A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. In Bíró-Szigeti, Sz., Petruska, I., Szalkai, Zs., Kovács, I., & Magyar, M.: Marketing hálózaton innen és túl: Az egyesület a marketing oktatásért és kutatásért XXI. Országos konferenciájának tanulmánykötete (557-586). Budapest: BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Hackl, P. & Westlund, A. H. (2000). On structural equation modelling for customer satisfaction measurement. *Total Quality Management*, 11:4-6, 820-825. DOI: 10.1080/09544120050008264.
- Hauck, Zs. (2015). Minőség és minőség-ellenőrzés készletgazdálkodási modellekben, doktori értekezés, Pécs: Pécsi tudományegyetem, Közgazdaságtudományi kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

- Hauck, Zs. & Németh, P. (2012). Az érzelmi intelligencia és a szolgáltatás minősége közötti összefüggésekről, valamint azok jelentőségéről. In Sipos M. & Gunszt D. (szerk.), *Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia* (337-348). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat.
- Hetesi E. (2002). A lojalitás mérési problémái a közüzemi szolgáltatóknál. In Hetesi, E. (szerk.), *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje* (205-219). Szeged: JATEPress Kiadó.
- Hoyer, W. D., Krafft, M., & Reinartz, W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293–305.
- Hubert, J., Gyulavári, T., & Malota, E. (2012). Marketingmérés. In Piskóti I. (szerk.), "Coopetition": verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség MOK 18. Országos Konferencia, Miskolci Egyetem, Miskolc, 2012. augusztus 30-31.: konferenciakiadvány: program és absztraktok. (10). Miskolc: Miskolci Egyetem Marketing Intézet.
- James, P. & Mao, M. (2020). Evaluating Customer Satisfaction Using the ACSI Model in a Themed Restaurant in Bangkok, *Business Management and Strategy*, 11(1), 55-71.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, 1995 (November-December), 2-13. <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect> Letöltés dátuma: 2020.12.21.
- Karakasné-Morvay, K. (2014). *A minőségfejlesztés és a vendéglégedettség összefüggései a hazai wellness szállodákban*, Doktori (PhD) értekezés, Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Kenesei, Zs. (2004). *A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Kenesei, Zs. & Kolos, K. (2007). *Szolgáltatásmarketing*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Kenesei, Zs. & Kolos, K. (2008). A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés, *Vezetéstudomány*, 39 (5), 1-13.
- Kim, H. S. & Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 477–489.
- Kim, S. H., Kim, M., Ko, E., & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1), 65 –74.
- Kövesi J. & Topár J. (szerk.).(2006). *A minőségmenedzsment alapjai*. Budapest: BMGE GTK: Typotex.
- Jones, C. A. & Lin, B. (1997). Some issues in conducting customer satisfaction surveys. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3 (1), 4-13.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Megyeri, E. (2009). CRM – Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban. In Hetesi E., Majó Z., & Lukovics M. (szerk.), *A szolgáltatások világa* (430–439). Szeged: JATE Press.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Pajrok, A. (2017). A stratégiai költség-számvitel módszertanának relevanciája és alkalmazása a hazai szállodai vállalkozásainak körében, *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 2 (1), 65-77.
- Payne, A. (2007). *A CRM-kézikönyv. Ügyfélkezelés felsőfokon*. Budapest: HVG Könyvek.
- Sarantidou, P. (2017). Enriching the ECSI model using brand strength in the retail setting, *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (3), 294-312.
- Simay, A. E (2013). A fogyasztói elégedettség, a fogyasztói bizalom és a fogyasztói lojalitás összefüggéseinek vizsgálata a magyar mobil telekommunikációs szolgáltatások piacán. Doktori Tézis. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Smith A. K., Bolton R. N., & Wagner. J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 356-372. <https://doi.org/10.2307/3152082>
- Somogyi I. (2013). Az online fogyasztói elégedettségmérés hatása a vállalatok versenyképességére, *Vezetéstudomány*, 44 (3), 1-12.
- Topár J. (2009). A TQM fejlesztési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. *Vezetéstudomány*, 11 (különszám), 85-90.

Topár J. (2012).. *A Total Quality Mamagement vezetési filozófia*. Budapest: Typotex kiadó.

Xue, L. & Yang, C. (2008). *An Exploratory Study of Customer Satisfaction Based on ACSI Model, An application to the No.2 bus service in Gävle of Sweden*. MA Thesis. Gävle: University of Gävle, Department of Technology and Built Environment. <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:271730/FULLTEXT01.pdf>. Letöltés dátuma: 2020.12.21.

Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 152–162.