

# SZOLGÁLTATÁSLOGISZTIKA: SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMATOK LOGISZTIZÁLÁSA

Dr. Gubán Ákos, Dr. Kása Richárd  
Budapesti Gazdasági Főiskola, Pénzügyi és Számviteli kar

## Absztrakt

Az üzleti folyamatok fejlesztésének, javításának igénye régre nyúlik vissza – nemcsak az alkalmazási igényeket illetően, de az üzleti szakirodalomban is. A téma még ma is időszerű és aktuális, hiszen mind a tudományos, mind az üzleti életben számos keveredés, vita és zűrzavar van a módszerek és technikák lehatárolását és alkalmazási területeit illetően. A diszfunkcionális folyamatok, folyamatelemek átszervezésének koncepciója ma is létezik és fejlődik, újabb és kifinomultabb eszközökkel, mint korábban, de a régi, bevált elvek alapján. A szűkülő piacok, az erősödő verseny és a gazdasági válság mind a hatékonyság növelésére kényszeríti a vállalatokat, hogy komparatív előnyhöz jussanak. Ez a kényszer teremt alapot a módszerek fejlesztésre, melynek két iránya van: a specializáció és az általánosítás.

Jelen cikkben mi ezt a két koncepciót mutatjuk be: egyrészt a módszerek egyetemlegességét, másrészt pedig a specializációs lehetőségeiket.

Kulcsszavak: szolgáltatásmenedzsment, globális szolgáltatások, tömeges testreszabás, logisztika, logisztizálás, fluidum

## 1. Bevezetés

Korunk gazdasági folyamatai az előző évszázadokhoz képest jelentős változásokon mentek keresztül. A termelési, szolgáltatási tevékenységek gyorsabbá, könnyen elérhetővé váltak. Ez a változás a globalizációnak köszönhető, mely olyan, alapvetően hatalmi-gazdasági természetű folyamat, ami során a világgazdaság legerősebbé váló szereplői a legjelentősebb nemzetközi intézményeken keresztül, az adott és általuk formált jogi keretek között, saját érdekeik alapján egységesítik és általános érvényűvé teszik a gazdasági és politikai szabályokat. (wikipedia.hu)

A globalizáció hatására elmosódtak az országhatárok. A termelő és a szolgáltató tevékenységek, továbbá az értékesítés többé nem szorítható határok közé. A közlekedés fejlődésével és a számítástechnika forradalmával a régen elérhetetlen területek is potenciális piacokká váltak. A globalizáció felgyorsította az információk áramlását, amellyel az üzleti, pénzügyi folyamatok minden eddiginél gyorsabban és hatékonyabban képesek működni. Ebben a piaci környezetben a nagyvállalatok hamar megragadták a lehetőséget, hogy folyamataik fejlesztésével, kiterjesztésével óriási piaci részesedéseket szerezzenek.

A szolgáltatások nemzetközivé válása különbözik a termékek globalizálódásától. A szolgáltatási tevékenységek esetén kizárólag csak egységes rendszereket lehet a különböző kultúrájú országokba átültetni. A kulturális, illetve a demográfiai szokásbeli különbségek áthidalása a szolgáltatások globalizációjának legnehezebb feladata. Két alapmodell azonban mindenképpen sikeresen véghezvitte ezt a nehéz küldetést és váltak korunk meghatározó tényezőjévé a szolgáltatások és termelés.

Egy folyamat logisztikai aspektusból való vizsgálata, az információ-, anyag-, erőforrás-, emisszióáramlást elemzését jelenti, és ebből a szempontból már modellezhető, akár matematikai, akár információ technológiai módszerekkel. Amennyiben lehetőségünk van egy szolgáltatási folyamatot logisztikai aspektusból szemlélni, a korábban már rendelkezésre álló vizsgálatait, modellezési, illetve szimulációs módszerek megfelelő hangolással átmenthetők rájuk is. (Gubán & Kása, 2013) Ezért a továbbiakban a szolgáltatási és más esetleg nem tisztán definiált folyamatok logisztizálása alatt a folyamatokban történő anyag, információ, stb. áramlását vesszük a vizsgálatok középpontjába. Ahhoz hogy ezeket megtehessük, vizsgáljuk meg röviden a releváns globalizált szolgáltatási modelleket.

## 2. Globalizált szolgáltatási modellek

A termelő és szolgáltató vállalatok legmarkánsabban a fogyasztókkal történő kommunikáció és az interakciók során különböznek. Már az is más szemléletet eredményez, hogy a termelő vállalatok esetében a vállalati tevékenység produktuma kézzel fogható, jól felismerhetően manifesztálódik. (Réthi & Illés, 2012) gyakran tapasztalható, hogy a szolgáltató vállalatok igyekeznek gyakori interakciókra épülő kultúrát kialakítani. Ennek viszont olyan következménye van, hogy az „igazság pillanata” élmények sokszorozódnak és a front office-ban tevékenykedőknek jobban kell kezelniük a konfliktusokat. (Heidrich, 2006)

A **sztenderdizálás** globális piaci terjedését Ritzer alapján McDonaldizációnak nevezzük. (Ritzer, 1993) A rendszer a fordizmus és a taylorizmus munkaszervezési elveit követi. A vállalat a termelékenység növeléséből származó költségelőnnyel tesz szert versenyelőnyre. Szolgáltató folyamatait sztenderdizálja, így a szolgáltatás outputja mindig állandó és megegyezik a fogyasztók elvárásaival. A cég szempontjából kulcsfontosságú a minél nagyobb mennyiségben történő értékesítés, a költségek csökkentése érdekében. Ez komparatív előnyt biztosít a vállalatnak. A fogyasztók a reklámok, a saját és az ismerőseik tapasztalataik alapján meglehetősen sok és pontos információval rendelkeznek a sztenderd szolgáltatásokkal kapcsolatban. A McDonaldizált üzleti folyamatok ismételtetők és ezáltal a tevékenység során felmerülő problémák, hibák hatékonyan orvosolhatók. A javíthatóság azonban bizalom felmerülését is feltételezi, vagyis, hogy a hibát még egyszer nem fogják elkövetni. A McDonaldizáció, mint rendszer működtetési logikája alapvetően négy dimenzióra bontható: hatékonyság, kiszámíthatóság, megbízhatóság, ellenőrzés a technológia által. (Heidrich, 2008; Ritzer, 2004)

A McDonaldizáció-lódó vállalatok szolgáltatási folyamataik végtelékig történő sztenderdizálásával egyre inkább termelő vállalatra hasonlít.

A 80-as évek elején a klasszikus és neoklasszikus közgazdasági elméletekhez köthető termelési megközelítés volt domináns a munkaszervezésben, vállalatirányításban és marketingben. Eszerint az uralkodó megközelítés szerint „az érték a gyártáson keresztül az anyagban található (hozzáadott érték, hasznosság, csereérték); és így az árút, terméket sztenderdizált kimenetnek kell tekinteni”. (Réthi & Illés, 2012; Vargo & Lusch, 2004)

A **testreszabás** a szöges ellentéte a McDonaldizációnak: elsősorban a marketing illetve a szolgáltatásmenedzsment alapjain nyugszik. A szolgáltatás igénybevevője, azt várja, hogy igényeinek, elvárásainak megfelelő szolgáltatást kapjon. A fő eltérés a McDonaldizációtól az, hogy a testreszabás a minőség és a szubjektív elvárások minél pontosabb kielégítését tűzte ki célul. Ezeknek az igényeknek a kielégítése azonban különleges ismereteket igényel.

Az esetek többségében a folyamatok kezdetén nem létezik megfelelő séma az ilyen elvárások teljesítésére, hiszen sem a vevő sem a szolgáltató nem tudja mely megoldással érhető el a kívánt eredményt. Mivel a fogyasztó nem rendelkezik biztos elképzeléssel a szolgáltatás outputjával kapcsolatban, így magát a szolgáltatási folyamatot fogadja el eredménynek. További eltérés, hogy a testreszabás módszertana a magas szakképzettségen, illetve a speciális tudáson alapszik.<sup>1</sup>

A fenti két, ellentétes megközelítés középutas megoldása a modularizáció. (Sundbo, 2002) A **modularizáció** esetében a szolgáltatást végző vállalat a sztenderdizálás és a testre szabás módszerét vegyíti. Vagyis termékeit nagy mennyiségben gyártja és értékesíti és mindezt meglehetősen magas áron teszi. A rendszer életképességéhez arra van szükség, hogy a vállalat folyamatai sztenderd modulokból épüljenek fel, és ezek apró változtatások a fogyasztó számára az egyéni, testre szabott szolgáltatások érzetét keltik. (Heidrich, 2008) Ezek a szolgáltatások a valóságban azonban csak részben testreszabottak, előállításuk sztenderdizált, de csak akkor válnak egyénivé, amikor a fogyasztó belép a folyamatba. Ez a modell nagyban támaszkodik a folyamatosan fejlődő információs technológiákra, amelyek lehetővé teszik a rendszer tökéletes működését. Látszólag a Disneyalizáció (Bryman, 2004) a McDonaldizációs modell ellentéte, azonban a termelékenység alapú szolgáltatók is egyre inkább helyezik szolgáltatásaikat olyan fizikai és humán környezetbe, ami egyedinek érzékelt fogyasztást eredményez. A szolgáltatás módjánakegyedivé tétele jelenti a szervezeti működés és vezetés kihívását, miközben a termelékenység alapú gazdasági logika is megfigyelhető. (Heidrich, 2008) A Disneyalizáció nem a testreszabás alapelveire épül, sokkal inkább a fent említett modulizációra. Olyan sztenderd szolgáltatási modulokat „csomagol újra” némi perifériális szolgáltatás kombinációkkal, amelyek egységköltsége a gyakori alkalmazás miatt alacsony, ezzel nyújtva a testreszabás érzetét. (Heidrich, 2008) A Disneyalizáció szolgáltatásai az egyediség érzetét kelti a fogyasztókban. A Disneyalizáció, tehát a termelékenység alapú gazdasági tevékenység és a testre szabás vonásait kombinálja. A hagyományos termékei újragondolásával a cég új iparágakban képes eredményesen értékesíteni. A Disney extra tevékenységeinek meglehetősen alacsony az egységköltségei a gyakori alkalmazásuk miatt. Az ilyen komplett szolgáltatások teljesítéséhez azonban a McDonaldizációval ellentétben szükséges a magasán kvalifikált munkaerő szükséges.

### 3. Logisztifikáció

A folyamatok logisztikai aspektusú elemzése akkor nyújt segítséget, ha nem elsősorban arra vagyunk kíváncsiak, hogy a folyamat elemei mit csinálnak, részenként hogyan működnek, hanem a teljes rendszer folyamatainak egymással való kapcsolatát, együttműködését, illetve a folyamatokhoz kapcsolódó anyagok (bizonylatok, dokumentumok, alkatrészek, félkész

---

<sup>1</sup> Érdekes megjegyezni, hogy a McDonaldizálódás vissza is fordulhat. Erre éppen a McDonalds jó példa: a gyorsétteremláncnak jelentősen alkalmazkodnia kellett a fogyasztói elvárásokhoz – megváltoztatva addigi jól strukturált, kiszámítható, sztenderdizált rendszerét. Ennek hatására vezették be az ún. „tematikus heteket és menüket”, melyeket az egyedi fogyasztói igények alapján alakítottak ki. A McDonald's-nak fel kellett törnie addigi szabályait és új tevékenységeket kellett beépítenie rendszerébe, hogy kielégítse a fogyasztókat. (Heidrich & Réthi, 2012) Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy klasszikus termelő vállalatok tömegcikkei egyedi vonásokkal ruházta fel: a Coca Cola tömeges testreszabási kampánya perszonalizált csomagolással, ahol a klasszikus logót (ittthon magyar) keresztnevekre cserélik.

termékek, esetleg maguk az emberek, vagy más esetleg elvont elemek, mint információ, stb.) áramlását szeretnénk megfigyelni.<sup>2</sup>

Ilyen típusú anyagáramlások minden rendszer folyamataiban fellelhetők, a kórházak esetében a betegek "áramoltatása", szállítása ugyanolyan vizsgálatot igényelhet, mint egy bankban a szerződés bizonylatok rendszerbeli mozgása. Természetesen ez nagyon leegyszerűsített módja lenne a folyamatok elemzésének. Igen fontosak ma már az ezekkel az anyagáramlási folyamatokkal egy időben, konkurense zajló információáramlások. Persze sok esetben ez a két alapfolyamat nem választható szét, hiszen egy papír alapú megrendelés maga is anyag, illetve információ is.

Fentiek alapján nem lehet semmilyen folyamatot önállóan, elszigetelten vizsgálni egy rendszerben, ezeket együttesen kell elemezni, hatásukat egyszerre kell mérni, és ily módon már nem is kell megkülönböztetni anyag, információ, stb. áramlási folyamatot, elegendő csak folyamatról beszélni és ily módon a kezelésük is egységes lesz. A továbbiakban tehát a **logisztizálás** alatt bármely rendszer folyamatainak a folyamatok időbeli, térbeli kapcsolódó adatbeli változásait, valamint együttes hatékonyság, érzékenység és optimalitás szempontjából történő modellezését, és elemzését fogjuk érteni, a folyamatban áramló általánosított anyagot, információt, stb. **fluidumnak** fogjuk hívni.

#### 4. Szolgáltatási folyamatok logisztifikálása

A fent definiált logisztizálást, mint modellezési és elemzési eszközt fogjuk a szolgáltatási és más a gazdaságban előforduló folyamatokra alkalmazni. Nagyon fontos lesz minden esetben a rendszerhatárokat pontosan kijelölni, hiszen az így pontosan meghatározott rendszerben kell a folyamatokat feltérképezni. A megtalált folyamatokat áramlási szempontból modellezni kell, ez egyúttal megadja azt is, hogy mely folyamatoknak mik lesznek a kezdeti, áramlás szempontjából bemeneti, és záró azaz kimeneti pontjai, hol lesznek a folyamatokban más folyamatokhoz kapcsolódások és milyen típusúak a kapcsolódási pontok. A rendszerben csak véges sok folyamat szerepelhet, ellenkező esetben – amennyiben lehetséges – ki kell választani a vizsgálat szempontjából legjelentősebb véges számú folyamatokat. (Gazdasági rendszerek esetében ez nem okoz nagy problémát.)

Az ilyen típusú elemzés eredményeként kapott modelltől már lecsupaszíthatók a gazdasági környezet által szolgáltatott zavaró és elemzési szempontból felesleges elemek.

A továbbiakhoz meg kell határozni a rendszer azon paraméterhalmazait, amelyeket a modellben fel kívánunk használni.

Legyen:

$P_i$  a rendszerben feltárt folyamat, valamint jelölje:

$D$ : a rendszerben áramló a fenti értelemben általánosított fluidumok véges halmaza (finit set);

$\tau$ : a rendszerben előforduló fluidumok típusa, azaz az a szerep, amelyet az adott vizsgálati pontban betölt, például lehet a bizonylat egy folyamat bementén bizonylat, a lehet egy adott csatlakozási ponton adat, egy döntéshozatali helyen információ, de lehet várakozási elem is. A típus halmaznak vannak általános elemei, de vannak rendszer és folyamat alrendszer specifikus elemei is.

---

<sup>2</sup> A továbbiakban minden ilyen típusú elemet anyagnak, és a mozgásukat, térbeli és időbeli változásait egyszerűség kedvéért anyagáramlásnak fogjuk nevezni.

Továbbá jelölje

$[t_s; t_f]$ : a rendszervizsgálati időintervallumot.

$R[r_{ij}]$ : hipermátrix mutatja, hogy a  $P_i$  folyamat valamilyen módon fluidumot szolgáltat a  $P_j$  folyamat számára  $r_{ij} := \{(d; T) | d \in D; T \in \tau\}$  a “fluidumkapcsolat” halmaza lesz. (Nyilvánvaló, hogy a mátrix nem szimmetrikus.)

Fontos meghatározni a folyamatok bemeneteit, kapcsolódási pontjait, valamint kimeneteit áramlási szempontból fontos jellemzőit.

$I(P_i) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$ : egy folyamat (alfolyamat) bemeneti fluidumjellemező halmazt, amelyben a bemeneti fluidum, a típusa és a bemeneten megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részidőintervallum is.

$O(P_i) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$ : egy folyamat (alfolyamat) kimenetei fluidumjellemező halmazt, amelyben a kimeneti fluidum, a típusa és a kimeneten megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részidőintervallum is.

$C(P_{ij}) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$ : egy folyamat  $j$ -edik kapcsolódási pontjának fluidumjellemező halmaza, amelyben az fluidum, a típusa és a megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részidőintervallum is. Itt olyan speciális fluidum is lehet, mint pl.: ‘várakoztatás ... ideig’, ‘csatlakozás várakozás nélkül’, stb.

Ezek segítségével, már lehetőségünk nyílik a folyamatok elemzésére.

A rendszer vizsgálata a folyamatok feltárásával kezdődik, erre fog eszközt mutatni az 5. pont. Ennek egyik fontos kimenete az  $R[r_{ij}]$  mátrix lesz. Majd egy feltárt folyamat elemzése során először megkeressük azokat a vizsgálati pontokat, amelyekhez kapcsolódik fluidum. Későbbi kutatások vizsgálata lesz a vizsgálati pontok meghatározása. Eltérően a korábbi kutatásokhoz, nem a folyamatok elemi tevékenység szerkezetéből indulunk ki, hanem megkeressük a vizsgálati pontokat, megvizsgáljuk a csomópont fluidum hármas halmazát, ehhez nyújt segítséget a feltárt  $R[r_{ij}]$  mátrix. Azaz a folyamat számára az  $I(P_i)$ ,  $O(P_i)$ , és a  $C(P_{ij})$  halmazok csak a folyamat időszerkezetében játszott szerepe miatt lett három halmaz.

További célok között szerepel a folyamatok paraméterlista alapján történő osztályozása. Erre sajnos nem alkalmasak a hagyományos klaszterezési eljárások, ezért az asszociáción alapuló „shopping basket” elméleteket fogjuk a rendszerhez igazítani és felhasználni. (Demetrovics, Hua Nam, & Gubán, 2012) Ezután szeretnénk az osztályozott folyamatok alapján a szolgáltatásokat is folyamrendszer alapján osztályozni.

Amennyiben ezeket a feladatokat elvégeztük, lehetőségünk van a BPA módszer segítségével (Gubán & Kása, 2013) a kritikus pontokat szolgáltatás függetlenül meghatározni, működésüket szimulálni és a teljes rendszerhez optimális működésre „kényszeríteni”.

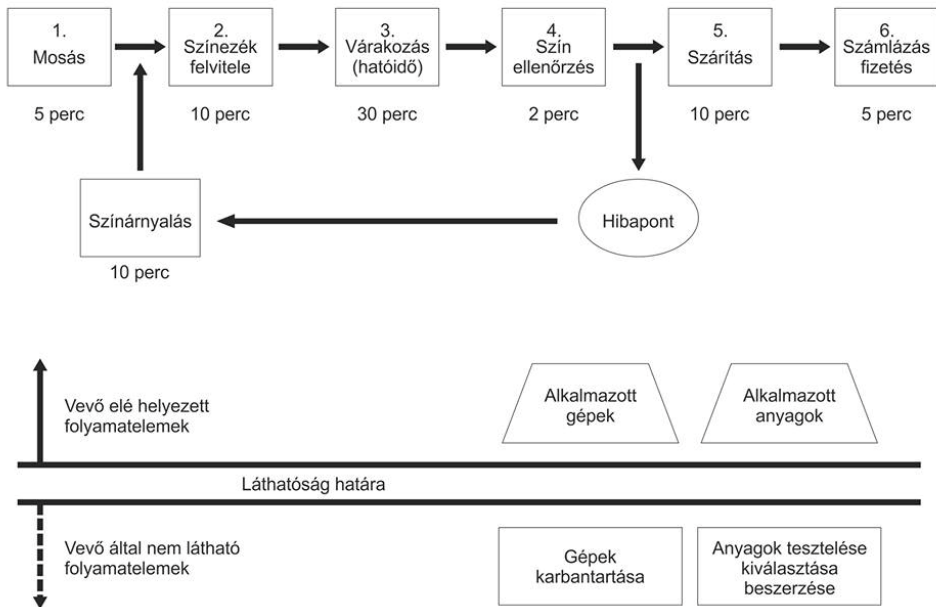
## 5. Szolgáltatási folyamatok feltérképezése

Az egyik legszofisztikáltabb szolgáltatási folyamattérképezési eljárás a blueprinting (Berkley, 1996), ahol a szolgáltatási folyamatról egyfajta pillanatfelvételt készítenek. A

folyamat-flow diagramhoz hasonlóan ez a módszer is számba veszi az összes folyamatelemet és jobbsodrásúan kezeli ezeket a diszkrét lépéseket. Viszont itt el kell különíteni a folyamatok azon részét, mely az ügyfél által láthatóak, és azokat, melyek nincsenek kihelyezve a vevő elé. Fontos ezen túl a hibapontok definiálása is, ahol a folyamatelemeket valamilyen minőségi vagy mennyiségi szempontból mérni lehet, és a hibázási lehetőségekre előre fel lehet készülni (különösen azokon a pontokon, ahol az ügyfél közvetlenül szembesül a szolgáltatási folyamat egyes (rész)produktumaival).

A blueprintek ezután alkalmasak arra, hogy komplex szolgáltatáscsomagokat tervezzünk, megkeressük a folyamatok legsebezhetőbb pontjait. Mivel a szolgáltatások esetében kritikus tényező az idő, és gyakran az egyik jelentős költségtényező is, a folyamatok standard végrehajtási idejét is meg kell határozni és fel kell tüntetni a blueprinteken.

Egy ilyen egyszerűsített blueprintet mutat az alábbi ábra, ahol definiáltunk egy hibaellenőrzési pontot is. A folyamatok egy része az ügyfél elé helyezve jelenik meg (mivel ebben az esetben az ügyfél közvetlen „elszenvedője” az adott részfolyamatnak), más elemei rejtve maradnak az ügyfél előtt.



1. ábra: Szolgáltatás blueprint

Forrás: Saját szerkesztés

Amint rendelkezésünkre áll a teljes szolgáltatást bemutató blueprint, megkezdődhet az üzleti folyamatok javítása (business process amelioration – BPA). (Gubán & Kása, 2013) ezeket a módszereket a következő táblázatban foglaljuk össze.

1. táblázat: BPA módszerek evolúciója

Evolúciós fázis	Orientáció	Eszköz	Szolgáltatásra szabhatóság
<i>Ipari korszak (1750-1970)</i>	funkció	PDCA	Jól alkalmazható
	funkció	Pénzügyi modellezés	
	funkció	Rightsizing, downsizing	
	funkció	Szerkezet-átalakítás	
<i>Információs korszak első szakasza (1970-1990)</i>	eljárás	Számítógépes automatizáció	Jól alkalmazható
	eljárás	SPC	
<i>Információs korszak második szakasza: üzleti folyamatok fejlesztése (BPI) (1990-2000)</i>	eljárás / folyamat	TQM	Számos területen jól alkalmazható
	folyamat	Six Sigma	Tranzakciós Six Sigma alkalmazható az IT szolgáltatásokban, banki és egészségügyi szolgáltatásoknál
	folyamat	Lean koncepció	Az alapelvek jól adaptálhatók IT szolgáltatásokra, szálloda és egészségügyi szolgáltatásokra, könyvtárakra és projektmenedzsmentre.
	folyamat	BPR	Pénzügyi szolgáltatások és karbantartás menedzsment
	folyamat	BPB	nem jó / nem használt
<i>Információs korszak harmadik szakasza: üzletifolyamat-kezelés (BPM) (2000- )</i>	folyamat	IDBF	nem jó / nem használt
	folyamat	BOPR	nem jó / nem használt
	folyamat	EAI	e-közigazgatás és kereskedelem
	folyamat		SOA
	folyamat	ECA	alacsony, főleg web szolgáltatások
	meta-folyamat		BPS

Forrás: (Gubán & Kása, 2013)

## 6. Összefoglalás

A cikk a BGF-PSZK Gazdaságinformatika Tanszékén indított kutatás első lépéseit mutatja be. Céljaink között szerepel a szolgáltatási folyamatok feltérképezése és szimuláción keresztül történő javítása. Mindez azt szolgálja, hogy a veszélyes változásokat eredményezhető beavatkozásokat szimulációs rendszerben tudjuk vizsgálni és hangolni a rendszerünk hatékonyabb működése érdekében. Ezek a kutatások több lépcsőben valósulnak meg. Első lépésben a BPA módszer részletes kidolgozása a feladat. Ezután meg kell határozni a folyamat elemző eszközöket (a fenti formális elemek erre utalnak), majd el kell végezni a folyamatok szegmentálását. Ezután BPA módszernek ki kell dolgozni azokat az elemeit, amelyek feltárják a kritikus pontokat a rendszerben. Végül el kell készíteni a szolgáltatás független szimulációt.

## Felhasznált irodalom

Berkley, B. J. (1996). Analyzing service blueprints using phase distributions. *European Journal of Operational Research*, 88(1), 152–164. doi:10.1016/0377-2217(94)00157-X

- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of Society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Demetrovics, J., Hua Nam, S., & Gubán, Á. (2012). Logical Representation of Dependencies of Items and the Complexity of Customer Sets. In Z. Budimac, M. Ivanovic, & M. Radovanovic (Eds.), *Fifth Balkan Conference in Informatics, BCI* (pp. 5–10).
- Gubán, Á., & Kása, R. (2013). A Literature Based Review of Business Process Amelioration Methods and Techniques Regarding Service Orientation. *Journal of Advanced Management Science*, 1(2), 230–235.
- Heidrich, B. (2006). *Szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Heidrich, B. (2008). A szolgáltatások vezetésének dilemmái: elméleti modellek és empirikus tapasztalatok. *MTA Szegedi Területi Bizottság, Gazdaságtudományi Szakbizottság*, 438–450.
- Heidrich, B., & Réthi, G. (2012). Services and Service Management. In N. Delener (Ed.), *Service Science Research, Strategy, and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods* (pp. 1–36). Hershey: IGI Global.
- Réthi, G., & Illés, B. (2012). Holonikus belső ügyfél - A termelő szolgáltató McDonald's. *GÉP*, 58(6), 29–33.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of Society* (Revised Ne.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Sundbo, J. (2002). The Service Economy: Standardisation Or Customisation? *The Service Industries Journal*, 22(4), 93–116.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.