

A panaszkezelés kritikus esetei¹

Noha minden vállalat a vevői elégedettség növelésére törekszik, szükségszerű, hogy egyes vevők elégedetlenek legyenek a kapott szolgáltatással. Attól függetlenül, hogy a vevő elégedetlenségének hangot ad vagy sem, panaszhelyzet alakul ki. Ekkor nagy jelentősége van annak, hogy a vállalat hogyan kezeli ezt a situációt. A cikkben áttekintjük a panaszkezelés kutatási lehetőségeit, majd bemutatunk egy olyan kutatást, amely a kritikus esetek módszerét felhasználva ad képet a vevői panaszok természetéről.

A szolgáltatások kutatásának egyik fontos ágává vált a kilencvenes években a panaszhelyzetek vizsgálata. Nem véletlen a téma népszerűsége. Egy kutatásban például a központi téma a szolgáltató-elhagyás okainak feltárása volt. Arra a kérdésre, hogy „Volt-e valaha olyan élménye, amikor egy hibás panaszkezelési helyzet után soha többet nem vette igénybe a szolgáltatást?” a válaszadókat korlátozni kellett, hogy maximum három ilyen esetet említsenek meg, mert különben kezelhetetlenné vált volna az interjúk hossza. A legrégibb eset 25 évvel az interjú előtt történt meg, s az esetek 86%-a 5 évnél régebbi volt [Hunt,1991]. Ez az eredmény is rámutat arra, hogy a fogyasztók emlékezetében a hibás szolgáltatások, s különösen a hibás panaszkezelés mély nyomokat hagy, nem felejtik egykönnyen rossz élményeiket.

A HIBÁS SZOLGÁLTATÁS KIALAKULÁSA

Mi az oka annak, hogy a szolgáltatási ágazatban a panaszkezelés kulcsfontosságú tényező? Elsősorban azzal magyarázható, hogy a szolgáltatások sajátos jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek hatással vannak a szolgáltatások teljesítésére és a szolgáltatások fogyasztására is. Ezeket a jellemzőket Zelthaml és társai [1985] foglalták össze, s a megfoghatatlanság, a fogyasztás és a termelés egyidejűsége, a változékonyság és a tárolhatatlanság koncepciói köré csoportosították. Fölmerül a kérdés, hogy ezek a szolgáltatástulajdonságok milyen módon befolyásolják témánkat, a panaszhelyzet-kezelést. A megfoghatatlanság, mint alapvető jellemző elsősorban azért válik fontossá, mert a fogyasztó nem tudja fizikai valóságában megvizsgálni a szolgáltatást, így csak másodlagos információforrások alapján tud a minőségről információkat szerezni. A minőség előrejelzése a legtöbb szolgáltatásnál tapasztalati jellegű [Bateson, 1995], a fogyasztó a szolgáltatás elfogyasztása révén tud a minőségről tájékozódni. Mi több, vannak olyan szolgáltatások – elsősorban a professzionális szolgáltatások – amelyek minő-

¹ A kutatást az OTKA 49267 számú pályázata finanszírozta

ségéről a szolgáltatás teljesítése után sem igen tudunk nyilatkozni. Ezek a tényezők nyilvánvalóan nagyon megnövelik a fogyasztó észlelt kockázatát [Kolos, 1999]. A hibás szolgáltatás lehetőségének „rémképe” tehát sokkal erősebb a szolgáltatások igénybevétele előtt, mint a megfogható javak esetében.

A sztenderdizálás ugyan nyilvánvaló megoldást jelenthetne e problémára, csak hogy a szolgáltatások legtöbbször erősen emberi erőforrás igényes, így nehéz tökéletesen egységesíteni a nyújtott szolgáltatást. Az emberek nyilvánvalóan nem gépek, ezért előfordul, hogy hibáznak. Abban az esetben, ha ez megtörténik, a szolgáltatónak főleg kell készülni a hibázás lehetőségére, és a panaszkezelés elveinek kidolgozásával adekvát megoldásokat kell adni a hibás szolgáltatásokra (Veres, 1998). A termelés és a fogyasztás szétválaszthatatlansága ismét csak egy újabb forrása a hibás szolgáltatásoknak, hiszen a fogyasztó részese a szolgáltatás előállításának, így nincs lehetőség a hibás szolgáltatások előzetes kiszűrésére. Ha valahol hiba történik, azzal rögtön szembesül a fogyasztó, lévén ott van a helyszínen. S végül a tárolhatatlanság (kereslet és kínálat összeegyeztetésének nehézsége) talán a legtöbb szolgáltatási panasz forrása, hiszen a nem elérhető, vagy lassan, sok sorbaállással, várakozással elérhető szolgáltatás okozza a legtöbb fogyasztói panaszt.

A vevői panasz fontossága

A panaszhelyzetek kialakulásának egyik legfontosabb problémája, hogy a fogyasztók igen kevés százaléka mondja el panaszát a szolgáltatónak, legtöbbjük inkább csak elhagyja a szolgáltatót anélkül, hogy bármit is szóvá tenne. A már idézett kutatás [Hunt, 1991] szerint azok közül, akik hibás szolgáltatásteljesítés miatt hagyták el a céget, csupán 53% jelezte a problémát. Ez egyrészt gátolja a szolgáltatót abban, hogy jóvátegye hibáját, másrészt figyelembe véve más kutatási eredményeket, azt is tudni kell, hogy a szolgáltató felé történt panasz elmaradása nem feltétlenül jelenti a panaszkodás elmaradását is. A fogyasztók jelentős része nem a szolgáltatónak, hanem az ismerőseinek panaszkodik, ami nyilvánvalóan negatív szájreklámot jelent.

Azt, hogy a fogyasztó tesz-e panaszt, a következő tényezők befolyásolják [Ford, Scheffman, Weiskopf, 2004]

- várhatóan mennyi ideig veszi igénybe a szolgáltatást,
- képes-e a hiba okának megállapítására,
- tudja-e, hogy panaszhelyzetben hova kell fordulnia,
- mekkorák a szolgáltatás hibájából származó pénzügyi veszteségei a panaszkodással kapcsolatos „költségeihez” képest,
- a fogyasztó demográfiai, gazdasági, kulturális jellemzői.

Különbséget kell azonban tenni aközött, hogy a fogyasztó formális panaszt tesz-e a szolgáltató vagy

„Tudni kell, hogy a szolgáltató felé történt panasz elmaradása nem feltétlenül jelenti a panaszkodás elmaradását is. A fogyasztók jelentős része nem a szolgáltatónak, hanem az ismerőseinek panaszkodik, ami nyilvánvalóan negatív szájreklámot jelent.”

más szervezet felé elégedetlensége esetén, vagy pedig magán jellegű kommunikációs csatornákat használ (pl. negatív információt ad tovább), illetve nem veszi többé igénybe a szolgáltatást. A formális és informális panasz mértékét együttesen fejezi ki a panaszkodási hajlandóság. (1. táblázat)

A formális panaszok számát a vállalati belső statisztikák rögzítik, ugyanakkor az egyes országok fogyasztóvédelmi szervezetei is készítene elemzést a hozzájuk eljuttatott panaszokról. Az amerikai Better Business Bureau kimutatásai szerint a statisztika

1. táblázat

Fogyasztók panaszkodási hajlandósága különböző szolgáltatásoknál

Szolgáltatás	Panaszkodási hajlandóság %
Otthoni javító szolgáltatás	63%
Autójavítás	61%
Szálloda	72%
Egészségügyi szolgáltatások	78%
Gyorsétterem	8%
Biztosítás	60%
Posta	35%
Telekommunikáció	40%
Közlekedés	10%
Bank	42%

Forrás: Ford, T.G., Scheffman D.T., Weiskopf D.A. (2004)

tikákat a mobiltelefon szolgáltatókkal szemben beérkezett panaszok vezetnek, megelőzve az autókereskedőket [McKinsey Quarterly, 2004]. Másfél éves időszak alatt 20.000 panasz érkezett a mobilcégek ellen. Az incidensek közel kétharmada számlázási problémákra vezethető vissza, ezt követi a szolgáltató reakciója a problémára (frontemberek viselkedése, hibás felvilágosítás, panaszok továbbításának megtagadása, stb.), és végül a harmadik legnagyobb csoport a megtévesztő kommunikációhoz kötődik (pl. a lefedettséggel, szerződéses feltételekkel kapcsolatos tájékoztatás).

A fogyasztóknak azonban csak egy kis hányada él a formális panasz lehetőségével. Ezt a problémát szemléletesen a jéghegy csúcsának is szokták nevezni [Leppard, Molyneux, 1994]. A panaszok csak a jéghegy csúcsát mutatják, a felszín alatt a csendes többség véleménye húzódik meg. Igen valószínű, hogy a megjelenő panaszok valamilyen mértékben torzítottak, például a magasabban képzeteket vagy más társadalmi csoportot jelenítenek meg jobban. Ezzel a torzító hatással tisztában kell lennie a vállalatnak, mielőtt jelentős marketingakciókba bocsátkozna a fogyasztói panaszok elemzése alapján. Nem utolsósorban pedig meg kell az is értenie, hogy miért nem panaszkodnak a vevői, és hogyan lehetne őket ebben bátorítani.

Amikor a fogyasztóknak segítségre van szükségük, számos csatornán keresztül léphetnek kapcsolatba a szolgáltatóval. Ezek egy része tudatosan kiválasztott CRM pont, mint például az értékesítők, kiskereskedelmi egységek, call center, máskor pedig csak másodlagos feladatuk az ügyfelek kezelése (szállítók, behajtás stb.). A problémát az jelenti, ha ezen csatornák nem mindegyike van felkészülve arra, hogy tudjon hallgatni az ügyfélre és visszajelezzék a vevői véleményeket.

A megfelelő gyakorlati intézkedések akkor születnek meg, ha a vállalat képes ezen problémák hatását pénzügyi mutatókban is kifejezni. Meg kell becsülni, hogy egy adott probléma, egy adott hónapban hány vevőt érint. Korábbi kutatásokból rendelkezésre állhat információ az adott probléma lojalitásra gyakorolt hatásáról (pl. hány százalékkal csökkenti az újrávárlást vagy ajánlást), és a vevő-

érték ismeretében meghatározható az adott probléma bevételre gyakorolt hatása.

Panaszkezelési paradoxon

A szolgáltató cég legnagyobb igyekezete ellenére is adódhatnak problémák. Késheet a repülőjárat, az alkalmazottak barátságatlanok lehetnek, vagy éppen a számítógép hálózatban támad zavar. Az elégedetlen fogyasztók egy része hangot is ad elégedetlenségének, panaszt tesz, másik részük nem fogalmazza meg kifogásait, hanem az ismerőseinek számol be negatív tapasztalatairól, vagy csak egyszerűen elpártol a szolgáltatójától. A szolgáltatók gyakran nem örülnek a panaszoknak, nem bátorítják a fogyasztókat a panasztételre, pedig a panaszok megfelelő kezelésével egy elégedetlen ügyfelet lojális ügyfélle lehet tenni. A vevői panasz elmaradása azért is fontos, mivel létezik az úgynevezett „panaszkezelési paradoxon”, amely azt jelenti, hogy azok a vevők, akiknek a panaszát hatékonyan kezelte a szolgáltatóvállalat, sokkal elégedettebbek és lojálisabbak lesznek, mint azok, akiknek egyszerűen „csak jó” szolgáltatást nyújtott [Hart és társai 1990; McCollough és társai 2000]. Ez természetesen csak az első hibára vonat-

„A szolgáltatók gyakran nem örülnek a panaszoknak, nem bátorítják a fogyasztókat a panasztételre, pedig a panaszok megfelelő kezelésével egy elégedetlen ügyfelet lojális ügyfélle lehet tenni. A vevői panasz elmaradása azért is fontos, mivel létezik az úgynevezett 'panaszkezelési paradoxon', amely azt jelenti, hogy azok a vevők, akiknek a panaszát hatékonyan kezelte a szolgáltatóvállalat, sokkal elégedettebbek és lojálisabbak lesznek, mint azok, akiknek egyszerűen 'csak jó' szolgáltatást nyújtott.”

kozik, ha a szolgáltató másodszor is hibázik, hiába a megfelelő panaszkezelés, a vevő nem fogja tolerálni a hibát [Maxham–Netemeyer 2002].

A PANASZSZITUÁCIÓK KUTATÁSI LEHETŐSÉGEI

A panaszszituáció menedzsmentnek több kutatási vonulata van. Ezek közül az egyik arra törekszik, hogy feltárja a panaszok elmaradásának okait [Alicke, 1992]. Kutatók egy másik csoportja a pa-

naszhelyzetek kialakulásának okait próbálja meg föl-
tárni [Hoffman és társai, 1995]. Módszerük a Kritikus
Esetek Módszere (Critical Incident Technique – CIT;
összefoglalása lásd Kolos, 2004), amely segítségével
meghatározzák, hogy milyen tipikus szolgáltatási
hibák vezetnek panaszhelyzethez. Elemzésük alap-
ján három fő csoportja van a hibás szolgáltatástelje-
sítésnek:

1. A szolgáltató személyzet reakciója az alapszol-
gáltatásban bekövetkezett hibára (például étter-
mi szolgáltatás esetében hideg étel, nem megfe-
lelően tálalt étel, lassú kiszolgálás, piszkos aszta-
lok, stb.)

*„Hoffman és Bateson [2001] kutatásában például a kri-
tikus esetek módszerével a következő fő panaszkeze-
lési módozatokat találták az éttermi szituációban (gya-
koriságuk sorrendjében): 1. étel cseréje, 2. ingyen
étel, 3. semmi, 4. bocsánatkérés, 5. a hiba kijavítása
(pl. étel felmelegítése) 6. árengedmény, 7. menedzs-
ment beavatkozása”*

2. A szolgáltató személyzet reakciója a vevői kéré-
sekre (pl. másik asztal kérése, nem dohányzás
betartatása, stb.)

3. A szolgáltató személyzet nem várt reakciói (pl. ud-
variatlanság, figyelmetlenség: más étel felszolgálá-
sa, rossz számlázás, stb.)

Ezekből az elemzésekből a szolgáltató vállalat vez-
etője értékes információkhoz juthat arra vonatkozó-
an, hogy melyek a leggyakoribb hibák a szolgáltatás
teljesítése során. Nyilvánvaló, hogy ezekre a fo-
gyasztók által legkritikusabbnak tartott, illetve leg-
gyakoribb hibák kiküszöbölésére kell erőforrásokat
koncentrálni.

S végül van a kutatásoknak egy olyan vonulata,
mely arra vonatkozik, hogy milyen módon lehet a pa-
naszhelyzeteket a leghatékonyabban kezelni, milyen
típusú panaszszituáció menedzsment felel meg leg-
inkább a vevőknek.

Egy lehetséges módszer ez esetben is a kritikus
esetek módszere¹, de sokkal mélyrehatóbb követ-
keztetéseket lehet levonni a kísérleti módszertannal

készült kutatásokból [Smith és tsai, 1999;
McCullough és tsai, 2000; Tax és tsai, 1998]. A kísér-
letek általában scenárió alapúak, ahol a különféle
kísérleti helyzeteket különféle scenáriók képviselik.
Többféle módon is kivitelezhető a kutatás, akár írás-
ban közölt scenáriókkal, akár a valóságos helyzete-
ket bemutató szerepjátékok videofelvételének bemu-
tatásával.

Ha a panaszhelyzeteket vesszük alapul, a vevők
értékelik a hibás szolgáltatás (és az ehhez kapcsoló-
dó panasz) során keletkezett költségeiket (pénz, idő,
energia, kognitív és érzelmi befektetések), s ezeket
hasonlítják össze a várható vagy kapott előnyökkel,
amelyek jelentik egyrészt a konk-
rétan kapott kárpótlást (pénz-
visszafizetés, bocsánatkérés, cse-
re, stb.), de jelentik azt a módot is,
ahogy az ügyfelet kezelik, vagy
azt, amilyen módon a panaszt a
rendszer részévé teszik. A pa-
naszhelyzetek értékelése során a
vevő felméri, hogy a befektetési-
hez viszonyítva a kapott előnyök
egyensúlyban vannak-e, igazsá-
gos volt-e a panaszhelyzet megol-

dása. Az igazságosság vonatkozhat egyrészt a folya-
matra (procedural justice), a személyzet interakciójá-
ra (interactional justice) és magára a kapott kompen-
zációra (distributive justice): „Az igazságosság nem
egyszerűen csak a kimenet igazságosságára vonat-
kozik, hanem arra is, hogy milyen folyamat során érik
el ezt a kimenetet és eközben milyen módon viszony-
ulnak az emberhez.” [Austin, 1979, 24. o. idézi:
Tax és tsai, 1998].

A kompenzációs igazságosság értékelése során a
reklamáló ügyfél azt vizsgálja, hogy vajon a kapott
előny (legyen szó bármilyen kompenzációról) egyen-
súlyban van-e az őt ért hátránnyal. Noha a gyakoribb
eset az, amikor a vevő úgy érzi, nem kompenzálták
megfelelően, de előfordulhat az is, hogy túl nagynek
ítéli a kompenzációt az őt ért hátrányhoz viszonyítva.
Például ha egy pizzafutár azt hirdeti, hogy ha 30 per-
cen belül nem érkezik meg a pizza, akkor a vevő azt
ingyen megkapja, akkor a vevő ezt túl nagyvonalú
ajánlatnak érzi, és nem él vele, vagy nem tartja reális-
nak. A kompenzáció tehát nem működik. Az, hogy

1 Hoffman és Bateson [2001] kutatásában például a kritikus esetek módszerével a következő fő panaszkezelési módozatokat találták az éttermi szituációban (gyakoriságuk sorrendjében): 1. étel cseréje, 2. ingyen étel, 3. semmi, 4. bocsánatkérés, 5. a hiba kijavítása (pl. étel felmelegítése) 6. árengedmény, 7. menedzsment beavatkozása

mekkora kompenzációt tart a vevő jogosnak, függ egyrészt attól, hogy mit tart azonos értékűnek a kárával (előző példa), de függ attól is, hogy milyen előzetes tapasztatai vannak, illetve hogy mit kommunikál a vállalat magáról (magasan pozicionált vagy nem) és függ attól is, hogy más fogyasztók hasonló helyzetben mit kaptak, azaz hogy fair-e a kompenzáció.

A folyamat igazságossága arra vonatkozik, hogy a reklamáló vevő értékeli magában azt a folyamatot is, amely során a kompenzációhoz hozzájutott. Kutatások során [Hoffman és társai, 1995] bebizonyosodott, hogy azokat a panaszhelyzet megoldásokat, ahol gyorsan találtak megoldást, sokkal hatékonyabbnak értékelik a vevők, mint ahol ez lassan történt meg. Ugyanez vonatkozik a folyamat formalizált-ságára is: minél formálisabb a panaszmenedzsment (formulák kitöltése, stb.), annál kevésbé tartják a vevők a panaszkezelést hatékonynak. Ilyen elemek még a rugalmasság, az elérhetőség (mennyire könnyű reklamálni), az informáltság (mennyire látják el a reklamálót információkkal a panaszkezelés folyamatára vonatkozóan) és az, hogy mennyire van beleszólása a végső kimenetbe a vevőnek [Tax és tsai, 1998].

Az interakció igazságossága a reklamáló számára azt jelenti, hogy milyen stílusban tárgyalnak vele az alkalmazottak, vajon szívesen veszik a panaszát, vagy inkább bosszankodnak miatta, hogyan kezelik a reklamáló ügyfelet. Itt olyan szempontokat lehet vizsgálni, minthogy milyen mértékben adnak magyarázatot az adott hibára, mennyire őszinték a hibák beismerésekor, mennyire udvariasak, milyen személyes erőfeszítéseket tesznek a hiba kijavítása érdekében, általánosságban mennyire együttérzőek a vevővel.

A kutatási eredmények [Smith és tsai, 1999; McCollough és tsai, 2000; Tax és tsai, 1998] egyértelműen azt bizonyítják, hogy a kompenzáció önmagában nem elegendő a hatékony panaszmenedzsmenthez, hanem szükség van a folyamat és az interakció megfelelő menedzseléséhez is.

Azt, hogy egy vevő mennyire tartja hatékonynak a vállalat panaszkezelését, természetesen más tényezők is befolyásolják, egyfajta kontingencia szemlélettel vizsgálva azt mondhatjuk, hogy a következő tényezők befolyásolhatják az előbbi három tényező hatását. Ilyen befolyásoló szempontok lehetnek [Hoffman–Kelley, 2000]:

- vevő és eladó közötti kapcsolat mélysége
- vevő és eladó közötti kapcsolat közelsége
- a szolgáltatás igénybe vételének hossza

- a szolgáltatás egyénre szabottsága
- váltási költségek
- a szolgáltatás fontossága

Ezen tényezők hatását mindezedáig tudományosan nem igazolták, ami tág teret ad további kutatások végzésének.

Végezetül meg kell említenünk a panaszhelyzet menedzsmentjével foglalkozó szakirodalomnak egy olyan ágát, amely az etikai kérdésekkel foglalkozik, s érdeklődésének középpontjába az etikus, illetve nem etikus panaszkezelés hatásának vizsgálatát állítják [Alexander, 2002].

PANASZHELYZETEK KUTATÁSA A KRITIKUS ESETEK MÓDSZERÉVEL

A kritikus esetek a szolgáltatásokkal való találkozás speciális formái. Ezek az interakciók vagy rendkívül kellemesek vagy ellenkezőleg rendkívül kellemetlenek a fogyasztók számára [Bitner, Booms, Tetreault, 1990]. A lényeg az, hogy a hatásuk igen hosszan tartó, és erőteljesen befolyásolja a fogyasztó későbbi viselkedését.

A kritikus eseteket általában mélyinterjú módszerrel gyűjtik össze, amely során a fogyasztók részletesen elmesélik a történeteket. Az interjú a következő kérdéseket veti fel:

- „Próbáljon meg visszaemlékezni olyan esetre, amikor rendkívül elégedett volt a kapott szolgáltatással, vagy pedig olyanra, amikor rendkívül elégedetlen volt!”
- „Pontosan mit tett vagy mit nem tett az alkalmazott?”
- „Mit kellett volna tennie az alkalmazottnak Ön szerint?”, „Milyen viselkedésforma lett volna elvárható az adott helyzetben?”
- „Voltak-e mások is (más vevők, más alkalmazottak) jelen?”, „Hogyan hatott jelenlétük a válaszadó és az alkalmazott viselkedésére?”
- „Milyen következtetést vont le az esetből?”, „Milyen személyes tapasztalatot vont le a történetből? Beszélte-e erről másokkal, milyen információkat adott tovább?”

A kritikus esetek módszerének számos gyakorlati felhasználási lehetősége van. Az ilyen esetek összegyűjtése segítheti a vállalatot hatékony képzési programok kidolgozásában, azáltal, hogy a kritikus helyzeteket és ezek elvárt megoldását beépíti a képzésbe. Ezáltal ezek az alkalmazottak felé megfogalmazott elvárt viselkedési normákká is válhatnak. Fontos

lehet a frontvonalban dolgozó alkalmazottak és a vevők egyidejű vizsgálata, hiszen ugyanazt az esetet a két fél teljesen más szemszögből nézheti, és más-képp is értékelheti. Azt is fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy kritikus esetekre nem csak magas kontaktusú szolgáltatások esetében kerülhet sor. Az alacsony kontaktusú szolgáltatásoknál – bár az alkalmazott nincs jelen –, az interakciót a technológia lehetővé teszi. A nehézséget éppen az alkalmazott hiánya jelenti, aki nem tudja a felmerülő problémákat azonnal kezelni, és nem tudja személyre szabni a szolgáltatást.

Elégedetlenséghez vezető esetet okozhat a technológia (nem működik az ATM) és a szolgáltatási rendszer (áttekinthetetlen az online rendelést kínáló weboldal), valamint a vevő tévedése (elfelejti a kódját). Az alacsony kontaktusú szolgáltatások vizsgálata azt mutatja, hogy a vevőket meg kell tanítani az önkiszolgáló technológiák (ATM, Internet tranzakció, stb.) megfelelő használatára, és a felmerülő hibák kezelésére.

Kutatásunk újdonsága, hogy mind a fogyasztói, mind az alkalmazotti oldalt együttesen vizsgáltuk. A következőkben bemutatjuk a mélyinterjúk főbb eredményeit, és egy rendszerezési keretet javasolunk a telekommunikáció terén előforduló kritikus esetek csoportosításához.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Kutatásunkban a kritikus eseteket mélyinterjú módszerével gyűjtöttük össze: mind az ügyfelekkel (30 interjú), mind ügyfélszolgálatos alkalmazottakkal készült interjúk. Ez utóbbiak közül 15 interjú ügyfélszolgálati irodában, 15 interjú call-centerben készült. A beszélgetéseket diktafonon rögzítettük, és legépeeltük. Az így kapott szövegek képzik az elemzés alapanyagát. Az elemzést négy dimenzió köré csoportosítjuk: az érzelmi dimenzió, az észlelt kontroll, a szerepek, és az ügyfél-kategóriák köré.

Érzelmi dimenzió

A fogyasztó magatartásának magyarázatánál általában véve az érzelmi tényezők igen nagy szerepet játszanak. Az elvárások szintjén a fogyasztók a termékek vagy szolgáltatások funkcionális tulajdonságai mellett (úgy működjön, ahogy kell), az emocionális előnyökre is nagy hangsúlyt helyeznek. Különösen igaz ez a szolgáltatásoknál, ahol a létrejövő „termék” létrehozásában, mind a szolgáltatásnyújtó, mind a

vevő egyaránt részt vesz. Kutatásunkban mind a fogyasztók, mind az ügyfélszolgálaton dolgozók szemszögből a szolgáltató és a vevő közötti interakció emocionális oldala számított a legkritikusabbnak.

A két fél közötti érzelmi síkon zajló „konfliktus” akár hangot is kaphat az interakcióban a résztvevők személyiségétől függően.

„Nem tudtam beállítani az MMS-t, és a hölgy, akivel beszéltem, többszöri hívás után már eléggé lekezelően beszélt velem, úgyhogy nekem is fel kellett emelnem a hangomat, aztán már fel-emelte ő is a hangját.”

Egy másik fogyasztó eleve kicsi önbizalommal rendelkezik, és így még érzékenyebb a beszélgetés hangnemére, stílusára:

„De volt olyan ügyfélszolgálatos, aki egy kicsit ... hát az önbizalmamat csökkentette. Mivel nem egyformán tudjuk kezelni a telefont. Én nem tudom, ő viszont nagyon tudja, ezért nem volt hozzám olyan kedves. Inkább lekicsinylő szöveget hallottam, hogy, hogy nem lehet ezt tudni kezelni.”

A pozitív töltésű esetek nagy része is arról szólt, hogy a kapcsolat után jó érzéssel tette le a telefont vagy hagyta el az ügyfélszolgálati irodát. Ez gyakran az ügyfél és a frontember közötti hatékony együttműködés eredménye.

„Húsvétkor voltunk Szilvásváradon kirándulni és akkor elveszítettem a telefonom, mert nem figyeltem oda, és akkor ugye le kellett tiltatnom a kártyát, új kártyát kellett kérnem. Felhívtam az ügyfélszolgálatot, elmondták, hogy mi ilyenkor a teendő. Be kellett mondanom a jelszót, ezek ugye természetes dolgok, le kellett tiltatnom a kártyát. Aztán mert ez hétfőgén volt, szombat, vasárnap, az első munkanapon, hétfőn bementem és nagyon rugalmasan álltak a dolgokhoz. Kaptam új kártyát a telefonszámom megmaradt, és gyorsan aktiválták, és onnan tudtam beszélni és tudtam telefonálni. Nekem egy nagyon kellemes élmény volt.”

Az emóciók az ügyfélszolgálati oldalon hozzájárulnak ahhoz, hogy egy interakció igazán emlékezetes marad-e. Bár az interjúalanyok többsége általában véve – elmondása szerint – jól tudja kezelni a szélsőségesen negatív tapasztalatokat, mégis ezek maradnak a legemlékezetesebbek. Akkor is, ha durva bánásmódban részesülnek, és akkor is, ha a szokásosnál, vagy elvárhatónál személyesebb a kontaktus.

„Volt egy konkrét eset, de ez nem most volt, egy jó pár hónapja. Az ügyfél nem értette meg, hogy jelszó nélkül nem tudok neki segíteni, volt több előfizetése, sajátjánál tudta a telefonszámot és a jelszót, a másik hívószámhoz nem tudta a jelszót. Biztos tudod, mi csak jelszóra adhatunk konkrét információt, s annyira kötötte az ebet a karóhoz, s ez kb. egy 20 perces hívás volt. 20 percen keresztül gyözködtem, hogy sajnos nem tudok segíteni, mire benyögte a végén, hogy asszonyom, ön egy akkora marha. Mi megtehetjük, ha az ügyfél személyeskedik, vagy káromkodik, akkor jelezhetjük, hogy itt most mi bonthatjuk a hívást, és ezt így nem vagyunk kötelesek eltűrni. Ez azóta is bennem van és annyira rosszul esett.”

A pozitív élmények között igen gyakran említették az olyan momentumokat, amikor az ügyfél nemcsak megköszöni a segítséget, hanem valami kis pluszt is nyújt, egy kis ajándékot, vagy szívességet ajánl fel, amivel, ha az ügyfélszolgálatosok nem is élnek, mindenképpen személyesebbé teszi a kapcsolatot. Külön említették, hogy a nevüket megjegyzik, és név szerint keresik őket később, az mindig egy örömförzés. Általában a visszajelzés bármely formája emlékezetes marad számukra.

„Hát pozitív élmény is volt. Nagyon sok az olyan ügyfél – kollegáktól is lehet hallani –, de nekem is volt már olyan, aki jött, küldött levelet, e-mailt az ügyfélszolgálat igazgatójának, hogy részesíten külön dicséretben, mert velem már olyan sokszor beszélt, és mindig olyan segítőkész voltam, és mindig annyira tudtam mindent, hát ezek is jólesnek”.

Észlelt kontroll

Az észlelt kontroll fogalmának pszichológiai alapjai vannak. Eszerint a modern társadalomban az embereknek már nem kell túlságosan sokat törődniük az alapvető biológiai szükségleteik kielégítésével, ezért a helyzetek irányítása, kontrollálása iránti szükséglet egyre inkább meghatározza viselkedésüket [Bateson, 1984]. Minél inkább úgy érzik, hogy ők irányítják a folyamatokat, annál elégedettebbek lesznek a szolgáltatással. Hasonló összefüggés állítható fel az alkalmazottak észlelt kontrollja és a munkával való

elégedettségük között. A kontroll az egyes felek között sokszor csak egymás rovására érvényesíthető, ezért fontos feladata a vállalatnak a megfelelő arány megtalálása.

Az észlelt kontroll ugyanakkor tágabb összefüggésben is értelmezhető. Nemcsak az akarat érvényesítését jelentheti, hanem azt is, hogy a fogyasztók tisztában vannak azzal, hogy mi történik velük, és mi fog történni velük. Gyakorlati szempontból ez azt je-

„Az emóciók az ügyfélszolgálati oldalon hozzájárulnak ahhoz, hogy egy interakció igazán emlékezetes maradjon. Bár az interjúalanyok többsége általában véve – elmondása szerint – jól tudja kezelni a szélsőségesen negatív tapasztalatokat, mégis ezek maradnak a legemlékezetesebbek.”

lenti, hogy a szolgáltatás folyamata alatt nyújtott információknak rendkívül nagy jelentősége van. Tévedés azt feltételezni, hogy pusztán a jó munkavégzés eredményeképpen boldogok lesznek a vevők. Ugyanis, ha nem kapnak megfelelő tájékoztatást, úgy érezhetik, hogy elveszítették a helyzet feletti kontrolljukat.

A kontroll megtartásának, illetve megszerzésének problémája a mélyinterjúk során is tetten érhető volt. Az ügyfélszolgálatban dolgozó gyakran érzi magát kiszolgáltatott helyzetben, hiszen el kell érnie, hogy az elégedetlen ügyfél a végén elégedettként távozzék. Jellemző volt, hogy a legtöbb frontember saját – akár a nem verbális kommunikáción alapuló – taktikát dolgoz ki a helyzet kontrollálásának megtartására vagy visszaszerzésére:

„...Igyekszem nyugodtan beszélni velük. Sőt, van olyan, aki közli előre, hogy kiabálni fog. Nem rám mérges. Jó nézni azt, hogy látom, ahogy lenyugodnak, ahogy megváltozik az arcuk. Sokáig tartott, hogy a teljes nyugalmat árásszam.”

Van, aki ennél még erőteljesebben is fogalmazott:

„...soha ne az ügyfél legyen felül, le kell törni a szarvát. Legtöbbször eldöntendő kérdést teszek fel, nálam legyen a mikrofon. Ha el akarja mondani, és már nem habzik a szája, akkor megkérdezem tőle: folytathatjuk? Hátradőlök jó mélyen, ez olyan testbeszéd jellegű dolog. Jelzem, amíg üvöltözik, nem érdekel, aztán azt mondom neki: folytathatjuk?”

A fogyasztói oldalon a kontroll-vesztés érzését gyakran az adja, hogy eltérő szakértelemmel bír a szolgáltató, és a fogyasztó úgy érzi, nem tud jól kérdezni, vagy a magyarázatot sem fogja megérteni. Ez egyébként az egyik leggyakoribb konfliktusforrás a két fél között. A frontemberek ugyanis azokat az ügyfeleket szeretik, akik már minimális mértékben tájékozottak, jól kérdeznek, s mindent elsőre megértenek. Ha ez mégsem így történne, azt elsősorban az-

„A szolgáltatások – különösen a magas kontaktusú szolgáltatások – olyan események sorozatából tevődnek össze, amelyeket előadásként érzékelnek a fogyasztók. Ennek az előadásnak megvan a maga forgatókönyve, szereplői és a szerepei. Az események a színpadon zajlanak, amelyeket a színpad mögül támogatnak, és nem utolsósorban a vevő, aki az előadás nézője, olykor aktív résztvevője. A szereplőknek előre begyakorolt szerepeket kell eljátszaniuk, ahol minden helyzetre kész szöveg áll rendelkezésre.”

zal magyarázzák, hogy az ügyfelek lusták bárminék is utánanézni, nem figyelnek oda a magyarázatokra. Egy ügyfél így meséli el a vele történeteket:

„A hangpostámat próbáltam letörölni és kódot kértek, amit nem tudtam megmondani. Akkor kiderült, hogy helyettem ráírták a szerződésre a születési dátumomat, ott ahol kötöttem. Ezután amikor letettem a telefont, megnéztem és a szerződésen rajta volt, csak én nem tudtam erről, és ezt olyan hangnemben közölték velem, mintha ezt tudnom kellene. Úgy éreztem, hülyének néznek. Azóta sem szeretem hívni őket.”

A fogyasztók a várakozást is olyan negatívumként észlelik, ami az észlelt kontrollt csökkenti. Ezért van az, hogy a valóságban csak néhány perces várakozás vagy néhány átkapcsolás sem tolerálható sokuk számára. Nem elsősorban azért, mert nincs felesleges 10 percük, hanem mert a kontroll elvesztését nem tudják elviselni („hosszadalmas ügyintézés”, „nem tudtam eligazodni a menüben”, „nehéz elérni az ügyfélszolgálatot”)

Szerepek

A színházi analógia [Grove, Fisk, 1983], egy érdekes elemzési keretet kínál a szolgáltatásmarketing szá-

mára. A szolgáltatások – különösen a magas kontaktusú szolgáltatások – olyan események sorozatából tevődnek össze, amelyeket előadásként érzékelnek a fogyasztók. Ennek az előadásnak megvan a maga forgatókönyve, szereplői és a szerepei. Az események a színpadon zajlanak, amelyeket a színpad mögül támogatnak, és nem utolsósorban a vevő, aki az előadás nézője, olykor aktív résztvevője. A szereplőknek előre begyakorolt szerepeket kell eljátszaniuk, ahol minden helyzetre kész szöveg áll rendelkezésre. A „jelmezük” az egyenruhájuk, amely a fizikai védelmen túl a szereplők megkülönböztetését is szolgálja, valamint az előadás hitelességét is alátámasztja.

Ahhoz, hogy az „előadás” sikeres legyen a szereplőknek tudni kell azonosulni a szerepeikkel. Az alkalmazottaknak a fogyasztók elvárásainak megfelelően kell viselkedniük, és a rendszer hatékony működéséhez a fogyasztóknak is ismerniük kell a szerepüket.

A szolgáltatások egy részében a fogyasztók inkább passzív szerepet játszanak, várják, hogy kiszolgálják őket. Az igényük megfogalmazásán és a számla kifizetésén túl a szolgáltatás folyamatában nem vesznek részt. Ha tisztítóba visszük a ruhánkat, inkább ez jellemző a viselkedésünkre. Más esetekben a fogyasztók aktív szerepet töltenek be. A fogyasztói részvétel a fogyasztó cselekedeteinek, erőforrásainak felhasználása a szolgáltatás folyamatában. Ez szellemi, fizikai vagy érzelmi input formájában is jelentkezhet [Rodie, Schultz Klein, 2000].

A szolgáltató vállalatoknak el kell dönteniük, hogy milyen mértékű és milyen jellegű fogyasztói részvételt várnak el. A részvétel hiánya éppen annyira kedvezőtlen lehet, mint a túlzott részvétel. Minél több feladat hárul a vevőre, annál több információra van szüksége ahhoz, hogy feladatát el tudja végezni. Az információ származhat brosúrákból, reklámokból, vagy az eladószemélyzettől.

Kutatásunkban a fogyasztókat megkérdeztük arról, hogy milyennek képzelik az ideális ügyintézőt, és milyen számukra az elfogadhatatlan frontember. A másik oldal, az ügyintézők is mondtak véleményt arról, hogy megítélésük szerint mit várnak el tőlük leginkább az ügyfelek, illetve ők hogyan látják az ügyfeleket.

A fogyasztók a következő jelzőket használták (említések száma):

Ideális ügyintéző

- Kedves (10)
- Segítőképz (10)
- Hozzáértő, felkészült (7)
- Türelmes (6)
- Beszédes, közvetlen (4)
- Rugalmas (3)
- Pozitív beállítottságú (3)
- Gyors (3)
- Nyugodt (2)
- Odafigyel az ügyfélre (1)
- Okos (1)
- Acélsodronyból vannak az idegei (1)

Elfogadhatatlan ügyintéző

- Lerázza az embert, sürget (9)
- Flegma, unott (7)
- Lekezelő (5)
- Nem megfelelő hangnemben beszél (2)
- Nincs képben (2)
- Bunkó (2)
- Megvárakoztatja az embert (1)
- Körülményes (1)
- Agresszív (1)
- Lassú (1)

Vegyük észre a felsorolásból, hogy a fogyasztók számára az, hogy mit nyújt a frontember (pl. talál-e megoldást a problémára) éppen annyira fontos, mint az, hogy hogyan nyújtja azt. Sőt az elfogadhatatlan ügyintéző jellemzőit tekintve feltételezhető, hogy a fogyasztók a kevésbé hatékony ügyintézőt jobban elviselik, mint a nem megfelelő modorút.

Mit mondanak erről az ügyfélszolgálatban dolgozók? Szerintük mit várnak el tőlük az ügyfelek?

Ügyfelek elvárásai – a frontemberek szerint

- Gyorsaság (14)
 - Pontos kiszolgálás, megoldás (7)
 - Empátia (5)
 - Kedvesség (3)
 - Segítőkézség (3)
 - Türelem (2)
 - Olcsó megoldás (1)
 - Felkészültség (1)
 - Udvariasság (1)
- Elgondolkodtató a két lista közötti eltérés. Bár nem nagyszámú válaszon alapul, szembetűnő, hogy

a frontemberek a funkcionális minőség-jellemzőknek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a vevők. Ezen felül persze az egyéni észlelések, illetve munkakörrel szembeni elvárások is befolyásolhatják a különbségeket.

A saját szerep értékeléséről inkább az ügyfélszolgálati interjúkban találhatunk információkat. A fogyasztók – érthetően – kevésbé tudatosan gondolják át saját szerepüket és felelősségüket. Csak elvétve találkoztunk olyan megjegyzésekkel, amelyek a fogyasztó tévedésére, hibájára utaltak.

Általában jellemző, hogy a call-centerben dolgozók nagy jelentőséget tulajdonítanak saját szerepüknek. Érzékelik a hangulatok, fáradtságuk hatását, és tisztában vannak azzal, hogy képesek egy rosszul indult beszélgetés irányát megfordítani:

„...hogya fáradtabb vagyok, akkor már nem úgy beszélek, már nem úgy alakul a hívás, nem egyszer volt, hogy bejött reklamálni az ügyfél, de meg tudtam nyugtatni, megfordult az egész, sőt még be is kapcsoltam neki egy plusz szolgáltatást, amire szükség lett volna, tehát igazából szerintem az ember hozzáállásán múlik.”

Szintén gyakran előforduló válasz a problémamegoldásra való törekvés, ami nyilvánvaló munkaköri kötelesség is:

„Hát én mindig maximálisan megpróbálok mindent megtenni, a személyiségemből adódóan sem szoktam így lepasszolni problémákat, úgy-hogy amire úgy érzem, hogy az én hatásköröm, és tudok ellene tenni, vagy meg tudom oldani, azt én maximálisan megpróbálok megoldani. Még ha nem is azonnal, de valamilyen megoldást mindig igyekszem keresni.”

Mások az ügyfél felelősségét és együttműködési készségét is hangsúlyozzák. Tipikus problémának számít az, amikor az ügyfél nem hajlandó tudomást venni az ügyfélszolgálatban dolgozó hatásköréről:

„...mind a kettőnkől függ, ez teljesen egyértelmű, függ az én hozzáértésemtől, kompetenciámtól nyilván, de ugyanúgy függ az ügyfél együttműködésétől is. Ha az ügyfél nem együttműködő, akkor nagyon nehéz a segítségére lenni. Sokszor felmerül olyan is, lehet, hogy furcsán hangzik, és egy kicsit minősít is, hogy a legjobb jó szándék mellett sem tudok az ügyfélnek segíteni, mert egyszerűen nem fogja megérteni, nem fogja felfogni azt a dolgot, amit én a tudomására próbálok hozni. Vagy azért mert annyira

ellenséges és nem együttműködő, vagy azért mert egyszerűen nem érti meg, mert annyira nincs rálátása a dologra, hogy legjobb jó szándék mellett sem válhat érthetővé.”

Érdekes kérdés továbbá a férfi-női szerepek megnyilvánulása. A call-centerben merült fel több ízben, hogy műszaki jellegű kérdésekben nem fogadják el a nőt. Rögtön férfi kollégát kérnek. Míg az ügyfélszolgálati irodában inkább a nőket tekintik „kivételezettnek”, akik inkább részesülnek váratlan kedvességekben, kisebb ajándékokban.

Ügyfél kategóriák

Az ügyfélszolgálatban dolgozók határozott és sajátos típusokba sorolják az ügyfeleket. Ezek a kategóriák nem elsősorban demográfiai vagy termékhasználati, hanem sokkal inkább viselkedésbeli ismérveken alapulnak. Többen is említették, hogy az ügyfél első mondata után képesek megállapítani, hogy melyik kategóriába is tartozik az ügyfél. A kategorizálási képesség érezhetően erősebb a call-centerben dolgozóknál, feltehetőleg ez a módszer kompenzálja a személyes interakció hiányát.

A 2. táblázatban összefoglalást adunk arról, hogy milyen kategóriák merültek fel a mélyinterjúk során.

A kategóriákra egyrészt a sokféleség jellemző. Ahány frontember annyiféle kategorizálás létezik. Noha ezek észlelt kategóriák, alapvetően meghatározzák az ügyintéző problémakezelő taktikáját. Nem véletlen, hogy e szubjektív kategorizálás elsősorban a „nehéz” ügyfelek kezelését hivatott elősegíteni.

Érdekes képet kaptunk a „tipikus panaszkodó” ügyfélről. Általános vélemény, hogy a panaszkodásra való hajlam nem köthető életkorhoz vagy nemhez, viszont kapcsolódik a társadalmi státuszhoz:

„Nagyon sokszor az a tapasztalatom, hogy a magasabb beosztásban lévő emberek

vagy esetleg ilyen-olyan dr., prof, igazgató, vagy vezérigazgató, vagy akárki, aki legalábbis annak mondja magát, sokkal szörnyűbb stílusban tudja kikövetelni a dolgokat, mint mondjuk egy egyszerű átlagember, akibe sokkal több érzelmi intelligencia szorult, mint egy magasabban kvalifikált emberbe. Nekem ez a tapasztalatom sajnos”.

Az interjúalanyok arról is mondtak véleményt, hogy vajon miért lehet az, hogy az elégedetlen ügyfél nem tesz panaszt. Többen említették azt, hogy egyesek nem mernek betelefonálni, hanem valamilyen családtagot kérik meg erre, és a háttérből „navigálnak”. További okként merült fel a lustaság, az érdektelenség, és a beletörődés.

A kritikus esetek csoportosítása

A kritikus eseteket érdemes csoportokba sorolni, hiszen ezekre lehet egységes megoldásokat (megelő-

2. táblázat
Az ügyfélszolgálatban dolgozók által észlelt ügyfél-kategóriák

Ismérv	Kategóriák	
Egyéni jellemző	<ul style="list-style-type: none"> • Értelmes-nem értelmes • Vérszívó • Nehéz felfogású • Kis önbizalmú • Én-központú 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyugodt • Beletörődő • Macsó • Intelligens – nem intelligens
Demográfia	<ul style="list-style-type: none"> • Gyerek – öreg • Idős naprakész – idős figyelmetlen • Szórakozó gyerek • Egyedül élő 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiatal és 40–50 közötti • Beállt 30-as • Konzervatív 40–50-es • Nyugdíjas néni/bácsi
Státusz	<ul style="list-style-type: none"> • Kisember – nagy üzletember • Régi ügyfél • Vezető • Tehetős (nekem mindent szabad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. XY • Újságíró • VIP ügyfél • Sok pénze van – kevés pénze van
Termékismeret/ használat	<ul style="list-style-type: none"> • Tájékozatlan • Kipróbáló – Szárnypróbálgató • Nem tud semmit, de akarja • Ismeri és akarja (partner) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tényleges problémával bíró – nincs is probléma • Tartozó – kis vs. nagy összeggel • Sima mezei ügyfél
Viselkedés	<ul style="list-style-type: none"> • Figyelmetlen – Figyel a magyarázatra • Szórakozó • Unatkozó • Hírhedt (visszatérő agresszív) • Mindent jobban tudó • Túl közvetlen • Uralkodó • Nagyszájú 	<ul style="list-style-type: none"> • Örök elégedetlen • Felvágós • Állandó reklamáló • Ordítózó, agresszív • Be nem áll a szája • Mindig nekem van igazam • Viccelődős • Flegma • Türelmetlen

zést és kezelést) kidolgozni. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges csoportosítási sémát [Bittner és tsai, 1990] az interjúkból származó példákkal alátámasztva.

1. CSOPORT: A szolgáltatásnyújtás során fellépő hibák kezelése

Amikor a szolgáltatásteljesítés folyamatában következik be hiba, a kapcsolattartó személytől elvárják, hogy kezeljék az ügyfelek panaszait, esetleges csalódottság-érzését. A válasz formája és tartalma határozza meg, hogy az ügyfelek elégedetten vagy elégedetlenül ítélik meg a szolgáltatást. Az első csoportba tartozó valamennyi eset közvetlenül az alapszolgáltatásban bekövetkezett hibákkal kapcsolatos: ezek az elkerülhetetlen hibák, amelyek még a legjobb vállalatoknál is előfordulnak. Az, hogy a kapcsolattartó személy az ilyen jellegű hibákat hogyan kezeli, és mennyire készségesen reagál rájuk, meghatározza, hogy az ügyfelek az esetre meglegedettséggel vagy elégedetlenkedve emlékeznek.

A: Hozzá nem férhető „A párom küldött egy MMS-t, szolgáltatás amit sajnos nem tudtam fogadni, ezért felhívtam az ügyfélszolgálatot, elég sokára kapcsolták be.”

B: Lassú szolgáltatás „Végig kellett hallgatnom, hogy egy géphang elmondja a dolgokat kb. öt percig, utána bejelentkezett 20 perc múlva valaki, addig ott zeneéltek nekem .”

C: Alapszolgáltatás egyéb hibái „Kedves volt (az ügyintéző), meg minden, csak nem tudta megoldani a problémámat.”

2. CSOPORT: A fogyasztók szükségleteinek és igényeinek kezelése

Amikor egy ügyfél arra kéri a szolgáltató frontembert, hogy az adott szolgáltatás az ő egyedi szükségleteihez alkalmazkodjon, a frontember reagálása határozza meg az ügyfél értékelését.

A: Speciális fogyasztói „A telefonom nem az én nevemen volt (szülinapra kaptam), nem tudtam az apukám nélkül levásárolni a platinakártyán összegyűlt pontokat.”

B: Fogyasztói preferenciák

C: Ügyfelek beismert hibái

„Nekem az lenne az ideális, ha felhívom, lenne egy menüpont, hogy A géphang, B ügyintézők, és akkor beszélnek az ügyintézővel. Így, hogy nehezen találtam meg, kicsit csorbított a kényelmemen.”

„Elvesztettem a telefonom, le kellett tiltatnom a kártyát. Nagyon rugalmasan álltak a dologhoz”

3. CSOPORT: Az alkalmazottak spontán reakciói

Ebbe a csoportba azok az esetek és viselkedési formák tartoznak, amelyek tényleg váratlanul érték az ügyfeleket. Az elégedettséget tükröző esetek igazi meglepetést keltettek, ilyen pl. a különleges figyelem tanúsítása, tisztelet vagy valami olyan, amit egyáltalán nem vártak. Ezzel szemben az elégedetlenséget reprezentáló esetek közé negatív vagy elfogadhatatlan magatartást tanúsító alkalmazottak tartoznak, ilyen a gorombaság, a diszkrimináció vagy az ügyfél semmibe vévése.

A: A fogyasztóra fordított figyelem

B: Szokásostól eltérő alkalmazotti viselkedés

C: Diszkrimináció

D: Globális

„Jött hangposta üzenetem, és nem tudtam lehallgatni. Felhívtam őket, és mindent készségesen, részletesen elmagyaráztak.”

„Én ezekkel a fiúkkal, akik itt vannak, teljesen meg vagyok elégedve. Mindent elmagyaráznak, még a telefonomat is feltöltik, mert én idős lévén nem tudom.”

„Direkt szemét volt (az ügyfélszolgálatos) és ki akart szűrni velem, mivel pluszmunkát okoztam.”

„Eddig inkább kellemes élmények voltak, a számhordozással kapcsolatban nagyon flottul ment minden.”

ÖSSZEGZÉS

Összességében megállapíthatjuk, hogy a fogyasztók és a frontemberek által elbeszélte kritikus esetek összevetésével sok olyan eredmény adódik, amelyek felhasználásával javítható a panaszkezelés rutinja.

Egyrészt különbségeket találtunk a szerepfelfogásokban: más szerepet várnak el a fogyasztók, mint amit a frontemberek fontosnak tartanak. Jól érezhetőek az interakciók során felmerülő tipikus konfliktusforrások. Ezek közül kiemelkedik az ügyfelek tájékoztatásának a kérdése. Jellemző, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozók úgy vélik, hogy az ügyfelek kevésbé tájékozottak, mint ahogy az elvárható lenne: nem olvassák el figyelmesen a tájékoztató anyagokat, szerződést, és nem figyelnek oda a szóbeli tájékoztatásra. Ezzel szemben a fogyasztók azt gondolják, hogy a szóbeli tájékoztatás hasznosabb, de az ügyintézők nem képesek érhetően továbbadni az információkat. A problémát az is árnyalja, hogy olykor – egyes interjúalanyok véleménye szerint – az információáramlás sem tökéletes (pl. a call centerben túl későn kapnak tájékoztatást az új szolgáltatásokról), valamint az ügyfélszolgálati irodák és a call-center elvárt szerepkörében is vannak konfliktuspontok.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ALEXANDER, E.C. (2002): Consumers Reactions to Unethical Service Recovery. *Journal of Business Ethics*, 36, 223–237.

BATESON, J.E.G. (1984): Perceived Control and The Service Encounter, in: *The Service Encounter*, eds. John A. Czepiel, Michael R. Solomon, Carol F. Suprenant, Lexington Books, 67–82. oldal

BATESON, J.E.G. (1995): *Managing Service Marketing*. 3. kiadás, The Dryden Press. 9–17.

BITNER, M.J., BOOMS, B.H., TETREAU, M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54, p.71–84.

FORD, T.G., SCHEFFMAN D.T., WEISKOPF D.A. (2004): Application of Research on Consumer Complaint Rates to the Estimation of the Financial Impact of Prospective Product Defects, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 17, p.130–142.

GROVE J. S., FISK, P.R. (1983): The Dramaturgy of Service Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing, in: *Emerging Perspectives of Services Marketing*, L.Berry, L. Shostack, G.D. Upah, eds. Chicago, 45–49. oldal

HART, C.W.L. – HESKETT, J.L. – SASSER, W.E. (1990): The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business review*, July–August, 148–156.

HOFFMAN, K.D. – KELLEY, S.W. (2000): Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation. *European Journal of Marketing*, 34 (3–4.) 418–432.

HOFFMAN, K.D. – KELLEY, S.W. – ROTALSKY, H.M. (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2) 49–61.

HUNT, H.K. (1991): Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior. *Journal of Social Issues*, 47, (1) 116. o.

LEPPARD J., MOLYNEUX L. (1994): *Auditing your customer service*, Routledge

MAXHAM, J.G. – NETEMEYER, R.G. (2002): A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66 (October), 57–71.

MCCOLLOUGH, M.A. – BERRY, L.L. – YADAV, M.S. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, Vol 3. No.2., 121–137.

MCKINSEY QUARTERLY (2004): Mobile's dissatisfied customers. Iss. 3. p.10–13.

KOLOS KRISZTINA (1999): *Az észlelt kockázat és kockázatkezelési stratégiák a fogyasztói szolgáltatásoknál*. Ph.D. értekezés

KOLOS KRISZTINA (2004): A szolgáltatásokkal való találkozás elemzése a légi utas-szállításban: a kritikus esetek módszerének egy alkalmazása. in: *Marketing elmélet a gyakorlatban*. szerk.: Berács–Lehota–Piskóti–Reketye, KJK Kerszöv, 257–265. o.

RODIE A.R., SCHULTZ KLEIN, S. (2000): Customer Participation in Services Production and Delivery, in: *Handbook of Service Marketing and Management*, ed. Theresa Schwartz, Dawn Iacobucci, Sage Publications, 111–125. oldal

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*, XXXVI (August) 356–372.

TAX, S.S. – BROWN, S.W. – CHANDRASHEKARAN, M. (1988): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April) 60–76.

VERES ZOLTÁN (1998) *Szolgáltatásmarketing*, (1998), Műszaki Könyvkiadó, 173–184 oldal

ZEITHAML, V.A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L.L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 Spring, 33–46.

*Kolos Krisztina egyetemi docens,
Kenesei Zsófia egyetemi docens,
Budapest Corvinus Egyetem,
Marketing és Média Intézet*