

# Mennyibe kerül egy szolgáltatási hiba? A fogyasztók által elvárt kompenzáció nagyságának vizsgálata

**Kenesei Zsófia – Szilvai Zsolt**  
Budapesti Corvinus Egyetem – UX stúdió

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Cikkünkben a panaszkezelés egy speciális kérdésével, az anyagi kompenzáció hatásával foglalkozunk. A panaszkezeléssel foglalkozó kutatások jelentős része az igazságosság elméleti keretét felhasználva arra a következtetésre jutott, hogy a disztribúciós igazságosságnak van a legjelentősebb szerepe a panaszkezeléssel való elégedettségben. Annak vizsgálatával azonban, hogy ez milyen konkrét kompenzációt jelent, már kevesen foglalkoztak. Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy különféle szolgáltatások és különféle szolgáltatási hibák esetében mi az az anyagi kompenzáció, amelyet a fogyasztó elvár.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kutatási módszerünk a forгатatókönyvön alapuló kísérleti módszertan. A scenáriók megírásakor 2 X 2 X 2-es, between-subject típusú elrendezést használtunk. A független változóink a szolgáltatás megfoghatóságára, a szolgáltatás irányultságára és a hiba típusára vonatkoztak. Hipotéziseink független változója minden esetben az igényelt kompenzáció nagysága volt.

---

## AKUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE

Eredményeink alapján elmondható, hogy a megkérdezettek a végeredményhibák kapcsán átlagosan magasabb mértékű anyagi kompenzációt várnak el, mint a folyamathibáknál; a megfogható szolgáltatások esetében bekövetkezett hibák pedig szignifikánsan nagyobb kompenzációt igényelnek, mint a megfoghatatlan szolgáltatások kapcsán előfordulók. Feltételezésünkkel ellentétben viszont a szolgáltatás irányultsága önmagában nincs hatással a fogyasztói elvárásokra, ha kompenzációról van szó.

A független változók interakciós hatásait vizsgálva kiderült, hogy a megkérdezettek érzékenyebbek az emberre irányuló szolgáltatások során bekövetkezett hibákra, ha azok a szolgáltatás végeredményében keletkeznek: esetükben az elvárt kompenzáció mértéke magasabb, mint a tárgyra (dologra) irányulóknál. Fény derült arra is, hogy amennyiben folyamathiba (hosszú várakozás) fordul elő, úgy az elvárt kompenzáció a tárgyra, dologra irányuló szolgáltatásoknál lesz magasabb: a hosszú várakozás a megkérdezett vásárlók számára kevésbé elfogadható azon esetekben, ahol a személyes jelenlét nem feltétele a szolgáltatás teljesítésének.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

Az eredmények tükrében elmondható, hogy a panaszkezelési gyakorlat kialakításakor a szolgáltatóknak fel kell mérnie a fogyasztói igényeket, az anyagi kompenzáció meghatározása kapcsán pedig érdemes figyelembe venniük szolgáltatásaik sajátosságait (megfoghatóság, irányultság), de a lehetséges hibák típusait is.

***Kulcsszavak:** szolgáltatásmarketing, panaszkezelés, kompenzáció, kísérleti módszertan*

A fogyasztói panaszok feltárása által a szolgáltató észreveheti, hogy milyen irányban kell fejleszteni szolgáltatását, hol és milyen hibák fordulnak elő. Másrészt a reklamáló fogyasztók gyakorlatilag egy új lehetőséget kínálnak a szolgáltató számára, hogy az bebizonyítsa méltányosságát, szavahihetőségét, a megfelelő reakció pedig nagy hatással van a fogyasztók későbbi attitűdjére és viselkedésére. Amellett tehát, hogy a panaszokból a szolgáltató tanulságot vonhat le a minőség fejlesztendő területeire vonatkozóan, az sem elhanyagolható tény, hogy a sikeres panaszkezelést követően a fogyasztó bizonyos esetekben még erősebben kötődhet a szolgáltatóhoz, mintha egyáltalán nem is lett volna hiba a szolgáltatás során (panaszkezelési paradoxon, Matos *et al.* 2007). Kutatásunkban arra keressük a választ, hogy mitől válhat egy vállalat panaszkezelési gyakorlata vevőorientálttá, mikor érzi úgy a fogyasztó, hogy megfelelő panaszkezelési eljárásban részesült. Ehhez először az észlelt igazságosság elméleti keretét felhasználva áttekintjük a panaszkezelés szakirodalmát, majd bemutatjuk, hogy a disztribúciós igazságosság milyen szerepet játszik a panaszkezeléssel való elégedettség érzetének kialakulásában. A témával foglalkozó kutatók mára közös nevezőre jutottak abban a kérdésben, hogy bár az észlelt igazságosság mindhárom dimenziója fontos, a legfontosabb szerepe mégis a kompenzációnak van (Orsingher *et al.* 2010; Gelbrich & Roschk 2011). Arra azonban még igen kevés kutatás irányult, hogy mit is jelent az elégséges kompenzáció. Kutatásunkban ezt a kérdést járjuk részletesen körül. Ehhez kapcsolódóan azt a felvetést is megvizsgáljuk, hogy az eltérő típusú szolgáltatások vajon eltérő szintű kompenzációt igényelnek-e. Kutatási kérdéseink megválaszolására hipotéziseinkben a szolgáltatási hiba és a szolgáltatás típusára vonatkozóan tettünk feltételezéseket, amelyeket kísérleti módszertannal kívánunk igazolni. Eredményeink elemzése során mind a főhatásokat, mind az interakciós hatásokat elemezzük, s ezek alapján vonunk le következtetéseket.

## **SZOLGÁLTATÓI REAKCIÓK ÉS AZ ÉSZLELT IGAZSÁGOSSÁG KAPCSOLATA**

A panaszkezelés irodalmában általánosan elfogadott nézet szerint (Tax *et al.* 1998) a panaszkezelést követő fogyasztói viselkedést leginkább a panaszkezelés során észlelt igazságosság befolyásolja. Az igazságosság elméletét a hatvanas évektől kezdve többen is vizsgálták, s napjainkra széles körben elterjedt: sűrűn alkalmazzák az emberek konfliktushelyzetekben való reakcióinak feltérképezése céljából. A panaszkezelési szakirodalomban a kutatók

az igazságosság három dimenzióját különítik el, így beszélhetünk *disztributív* (végeredmény, kimenet), *procedurális* (folyamat) és *interakciós* (bánásmód szerinti) igazságosságról (Kenesei – Kolos 2008). Ideális esetben a háromféle igazságosság (ezáltal közvetve a fogyasztói elégedettség) megerősítéséhez a szolgáltató a megfelelő *kompenzációt* megfelelő *panaszkezelési folyamat* során megfelelő *módon* kommunikálva juttatja el a fogyasztóhoz annak érdekében, hogy a fogyasztót újra elégedetté tegye (Boshoff 1999). Smith *et al.* (1999) úgy fogalmaznak, hogy egy szolgáltatási hiba alapvetően közgazdasági (pénz, idő, stb.) és/vagy társadalmi (önbecsülés, státusz, stb.) erőforrások elvesztésében nyilvánul meg. A szolgáltatók számára ezen erőforrások pótlása (pénz-visszatérítés, kuponok, bocsánatkérés stb.) szükséges ahhoz, hogy visszaállítsák az egyensúlyt. Ezzel szoros összefüggésben áll az, hogy Gelbrich és Roschk (2011) szerint a kompenzációnak két fajtája van: megfogható (pénzben kifejezhető) és megfoghatatlan (pszichológiai) kompenzáció. A bocsánatkérés olyan megfoghatatlan kompenzáció, amit a szolgáltató a fogyasztó számára annak érdekében nyújt, hogy annak megfoghatatlan, lelki sérelmét (önbecsülés, méltóság megsértése) kompenzálja.

A panaszkezelés során a fogyasztók nem külön-külön, sokkal inkább együttesen értékelik az igazságosság egyes típusait, a szolgáltató reakciói együttesen hatnak a fogyasztóra (Davidow 2003). Így például a figyelmesség és a pénzbeli kompenzáció egymásra nagy hatással lehetnek, melyet a fogyasztó együttesen realizál. Mindezt Gelbrich és Roschk (2011) kutatása is alátámasztja, mely szerint a fogyasztók nem mindig tudnak különbséget tenni a disztributív (megfelelő kompenzáció) és az interakciós (megfelelő bánásmód) igazságosság között. Példának okáért a fogyasztók tekinthetik a szolgáltató által megfoghatatlan szóbeli kompenzációt (bocsánatkérést) egy kedves gesztusnak is, ami gyakorlatilag a disztributív igazságosságot alakítja interakciós igazságossággá (Kolos – Kenesei 2009), holott lehetséges, hogy a megfelelő (kedves, udvarias, előzékeny) bánásmód a szolgáltató részéről valójában elmaradt.

## **A KOMPENZÁCIÓ SZEREPE**

A disztributív igazságosság jelentős előrejelzője a panaszkezeléssel való elégedettségnek (Orsingher *et al.* 2010; Gelbrich & Roschk 2011). A következtüben kutatási kérdésünkhöz kötődően elsősorban a disztribúciós igazság dimenziójához kapcsolódó kompenzáció szerepét vizsgáljuk, ezért – nem tagadva az interakciós és procedurális dimenziók fontosságát – elsősorban ennek jelentőségét, és a rá vonatkozó kutatási eredményeket mutatjuk be.

A fogyasztók nem mindig (vagy talán nem mindig elsősorban) azért panaszkodnak, hogy pénzbeli kompenzációt kapjanak, ugyanakkor az anyagi kompenzáció ezen esetekben sem „vész kárba”, hiszen a nagyvonalúság hosszú távon kifizetődik. Goodwin és Ross (1989) arra figyeltek fel, hogy a kutatásukban részt vevő fogyasztók többsége inkább megfogható kompenzációt vár el egy-egy szolgáltatási hiba kárpótlásaként, és nem elégednek meg csupán egy udvarias bocsánatkérésrel. Kutatásukban kiemelték, hogy a fogyasztó reklamációja kapcsán inkább értékelni a pénzbeli jövátételt, és a szolgáltató jó modora nem minden esetben tudja megfelelően kárpótolni a fogyasztó által elszenvedett idő-, pénz-, illetve értékvesztést. Hasonló megállapításra jutottak Hoffman és szerzőtársai (1995), akik éttermi panaszkezelési stratégiákkal foglalkozó kutatásukban rámutattak, hogy a fogyasztók inkább a megfogható jellegű (ingyen étel, kedvezmény, kuponok) anyagi kompenzációt részesítik előnyben a bocsánatkéréshez képest. Emellett Davidow (2003) arra is rávilágított, hogy a részleges (anyagi) kompenzáció még mindig jobb (értsd: magasabb elégedettséghez vezethet, és nagyobb lehet az újravásárlás valószínűsége), mintha a szolgáltató egyáltalán nem kompenzálná a fogyasztót. Kutatása során arra is rávilágított, hogy az elvárt anyagi kompenzáció mértékére az is erős hatással van, hogy mennyire fontos az adott szolgáltatás a fogyasztó számára.

Roschk és Gelbrich (2014) az igazságelmélettel némileg konkurálva egy újabb keretet javasolt, amely alapján a hiba típusához igazították a kompenzációt, és bebizonyították, hogy olyan szolgáltatási hibák esetében, amikor a fogyasztó anyagilag károsult, a megoldás leghatékonyabb módját a pénzbeli kompenzáció jelenti, míg az önbecsülés sérülésekor a pszichológiai kompenzáció (bocsánatkérés) segíthet. Érdekes megfigyelés ugyanakkor, hogy amennyiben a hiba oka egy hibás árucikk, úgy a fogyasztók a kifogásolt termék cseréjével elégedettebbé tehetőek, mintha pénzbeli kompenzációt adnánk nekik. Ehhez hasonlóan egy hibásan teljesített szolgáltatás esetében is célravezetőbb lehet a szolgáltatás garanciális megismétlése a pénzbeli kompenzációnál (már amennyiben ez lehetséges).

Davidow (2003) összegyűjtötte, hogy mely kutatások jutottak hasonló eredményre, amikor a (pénzbeli) kompenzáció szerepét vizsgálták a fogyasztói elégedettség, újravásárlási szándék és a negatív szájreklám valószínűségének tükrében. A vizsgált kutatások szerint összességében az anyagi kompenzáció pozitív hatással van a fogyasztói elégedettségre, és növeli az újravásárlási szándékot, és egyben csökkenti a negatív szájreklám valószínű-

ségét. Mindemellett minél több (anyagi jellegű) kompenzációt kap a fogyasztó, annál elégedettebb lesz, és annál nagyobb lesz az újravásárlás valószínűsége.

## AZ ANYAGI KOMPENZÁCIÓ NAGYSÁGA

Az előbbieken bemutatott kutatások elsősorban a kompenzáció meglétének vagy hiányának hatását vizsgálták, de kevésbé foglalkoztak a kompenzáció nagyságának kérdésével. Ez utóbbi két összefüggésben került kutatásra, az első esetben a fogyasztói opportunista követeléseinek vizsgálata (Wirtz & McColl-Kennedy 2010), míg a másikkban a túlkompenzáció vizsgálata során (Noone és Lee 2011).

Noone és Lee (2011) a hotelekben szokásos túlfoglalás eredményeként létrejövő fogyasztói panaszhelyzeteket vizsgálták, és arra az eredményre jutottak, hogy a túlkompenzálás – különösen, hogyha készpénzben történik – erőteljesen növelheti az elégedettséget. Mindez azonban nem igaz az újravásárlásra, a túlkompenzálás ugyanis a lojalitást nem növeli. Más kutatások megállapításai szerint a túlkompenzálás sem az elégedettséget, sem pedig a lojalitást nem befolyásolja.

Míg az előzőekben bemutatott kutatási eredmények azt bizonyították, hogy szükséges és elengedhetetlen a kompenzáció a panaszkezelés során, az utóbbi cikkek azt jelzik, hogy nem érdemes túlzott kompenzációt adni a fogyasztónak. Felmerül tehát a kérdés, hogy mennyi az adekvát kompenzáció. Noha a kérdés logikusnak tűnik, erre vonatkozóan nem született kutatási eredmények.

Mivel a fogyasztó a kompenzáció nagyságának korrekt voltát alapvetően nem objektív kritériumok alapján dönti el, hanem szubjektív értékítélete szerint, ezért az opportunista fogyasztói igények vizsgálata nagyon kényes terület. Ami a vállalat számára opportunistának tűnik, lehetséges, hogy a vevő számára fair, és megfelel az igazságosság elvének. Ehhez hasonló következtetésre jutott Wirtz és McColl-Kennedy (2010), amikor egy kutatás-sorozatban bebizonyították, hogy abban az esetben, ha a fogyasztók nem érzik méltányosnak a kompenzációt, a bánásmódot vagy a folyamatot, akkor a „jogosnál” (amit a vállalat szabályzata engedélyez) magasabb kompenzációt fognak kieszközölni (pl. hamis tényközléssel). Ezt a hatást a vállalat nagysága erősíti, míg a vállalattal való kapcsolat erőssége gyengíti.

Szakirodalmi összefoglalónk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a kompenzáció nagyságához köthető eredmények szűkösége további

kutatásokat tesz indokolttá. Jelen cikkünkkel ezt a hiányosságot szeretnénk pótolni, és választ adni arra a kérdésre, hogy milyen konkrét fogyasztói elvárások vannak a kompenzáció nagyságára vonatkozóan. A következő részben kifejítjük kutatási hipotéziseinket és a teszteléshez alkalmazott kutatási módszertant.

## KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

A panaszkezeléshez kapcsolódó kutatási eredmények összefoglalása során kirajzolódott, hogy a fogyasztók elvárásai a kompenzációra vonatkozóan többféle tényezőtől is függenek. Kutatásunkban két fő tényező hatását kívánjuk vizsgálni, egyrészt a hiba, másrészt az adott szolgáltatás típusának hatását. Független változónk azonban nem a kompenzáció megléte vagy hiánya (disztribúciós igazságság), hanem annak nagysága.

Egy szolgáltatás minősége nem csupán a végeredmény (mit kap a fogyasztó – technikai minőség), hanem a folyamat (hogyan kapja – funkcionális minőség) minőségétől is függ (Parasuraman *et al.* 1985). Amennyiben egy konkrét szolgáltatás minőségét a végeredmény és a folyamat minősége határozza meg, úgy értelemszerű, hogy a szolgáltatási hibák is ezen két tényező kapcsán jelentkezhetnek. Ennek megfelelően a szolgáltatás során kialakult hibákat azok létrejöttének helyétől függően *folyamat-* vagy *végeredményhibáknak* nevezhetjük. Végeredményhibáról beszélhetünk abban az esetben, ha a szolgáltató nem megfelelően vagy egyáltalán nem képes teljesíteni az alapszolgáltatást (például ha egy fodrász rosszul vagy egyáltalán nem vágja le valaki haját), folyamathibáról pedig akkor, ha a teljesítési folyamat hibás vagy hiányos (például ha egy fodrászhoz adott időpontra érkező fogyasztónak mégis irreálisan sokat kell várnia) (Smith *et al.* 1999).

Gilly és Gelb (1982) kutatásunkban megfigyelték, hogy azon fogyasztók közül, akik tényleges pénzügyi veszteséggel járó hibát tapasztaltak (esetünkben végeredményhibát), kisebb arányban voltak azok, akik azt állították, hogy a panaszkezelés után elégedetté váltak, mint azok, akik megegyező szituációban voltak azzal a különbséggel, hogy a szolgáltatás során pénzügyi veszteséggel nem járó hibát érzékeltek. Davidow (2003) kutatása során hasonló megállapításra jutott, mely szerint, ha tényleges pénzbeli veszteség ér minket, akkor elsősorban anyagi kompenzációt várunk el. Arra is rámutatott, hogy amennyiben a hiba a vásárló közvetlen pénzügyi érdekeit nem sérti (lassú kiszolgálás, figyelem hiánya), úgy alacsonyabb mértékű kompenzáció is elegendő lehet a fogyasztói elégedettség eléréséhez, mint ellenkező esetben. Kenesei és Kolos (2008) értelmekkel kapcsolatos

kutatása során pedig részben (amennyiben a bocsánatkérés elmarad) beigazolódott, hogy folyamathiba esetében kisebb jelentősége van az anyagi kompenzációnak, mint végeredményhiba esetében. Mindezek alapján a következő hipotézist tesszük fel:

*H1: Végeredményhiba kapcsán a vevő magasabb mértékű anyagi kompenzációt vár el, mint folyamat-hiba esetében.*

Amint azt az előzőekben bemutattuk, számos tényező befolyásolja az egyes panaszkezelési stratégiák hatékonyságát. Ezek egyike az iparág, amelyben a szolgáltató működik. Erre vonatkozóan viszonylag kevés kutatási eredmény létezik. Amikor a kutatók mégis bevonják a modellbe ezt a tényezőt, akkor jellemzően kiválasztanak egy-egy iparágat a kísérleti szcenárió elvégzéséhez, és arra vonatkozóan értékelik eredményeiket. Iparág-közi kutatásokat azonban nem találni. Egyetlen panaszkezeléshez köthető iparági összehasonlítást találtunk (de Ruyter & Wetzel 2000), amelyben négy szolgáltató ágazatot vizsgáltak: hajvágás, kávézó, ruháztai bolt, bank. Legfontosabb megállapításuk, hogy a fogyasztói reakciók alapján a négyféle szolgáltatás szignifikánsan eltérő panaszkezelési stratégiát igényel. Ezek összehasonlítása azonban nem szisztematikus, mivel maguk a szolgáltatások ad hoc módon kerültek kiválasztásra. Megállapításaik ennek fényében nehezen adaptálhatóak az említett iparágakon túl, különösen, ha nem csak egy konkrét ágazatot, hanem azonos jellemzőkkel bíró szolgáltatási csoportokat szeretnénk megvizsgálni.

A gondolat, hogy a szolgáltatások bizonyos tulajdonságok szerint csoportosíthatók, és maga a csoportosítás fontos menedzséri implikációkkal bír, Lovelock nevéhez kötődik, aki több dimenzió mentén összesen ötféle csoportosítást alakított ki, és elemezett (Lovelock 1983). Ezen csoportosítás hatékonyságát később felülvizsgálva Lovelock és Gummeson (2004) a 2000-es évek vállalati gyakorlatának legmegfelelőbb elvek alapján a következő besorolást javasolják (amely erősen épít a korábbi csoportosításra, de azt leegyszerűsíti). A két csoportosító ismérv a szolgáltatás kézzelfoghatósága, illetve az irányultsága, amelyek alapján négyféle típust különböztethetünk meg:

1. Olyan szolgáltatások, melyek fizikai, „kézzelfogható” (érinthető) változást eredményeznek a *fogyasztó személyében* (hajvágás, műtét).
2. Olyan szolgáltatások, melyek fizikai, „kézzelfogható” (egyértelmű) változást hoznak létre a fogyasztó által birtokolt valamely *tulajdonban, tárgyban* (ruhatisztítás, légi szállítás, fűnyírás).
3. Olyan szolgáltatások, melyek nem fizikai,

„megfoghatatlan” (eszmei) változást hoznak létre a fogyasztó személyében, elméjében (színház, oktatás).

4. Olyan szolgáltatások, melyek nem fizikai, „megfoghatatlan” (eszmei) változást hoznak létre a fogyasztó által birtokolt valamely tulajdonban, tárgyban (biztosítás, telekommunikációs szolgáltatás, befektetési banki szolgáltatás, konzultáció).

Mivel iparági összehasonlítás a panaszkezeléssel kapcsolatban nem történt meg, ezért a kutatási eredmények elemzése során inkább csak arra van lehetőségünk, hogy az egy-egy iparágban elvégzett különböző kutatások eredményeit vessük össze egymással. Davidow (2003) rámutatott, hogy vannak olyan esetek, amikor a folyamat és a bánásmód szerepe felértékelődik, ez pedig befolyással lehet a fogyasztó által elvárt pénzbeli kompenzáció mértékére. Egy banki szolgáltatással kapcsolatos panaszkezelés esetében a fogyasztók például többre értékelik a folyamat és a bánásmód igazságosságát a végeredmény méltányosságánál. Ennek oka talán abban rejlik, hogy a fogyasztók számára az „inkább megfoghatatlan szolgáltatások” esetében általában nehezebb megállapítani, hogy vajon a panaszkezelés végeredménye igazságos volt-e, mint azt megítélni, hogy számukra előnyös volt-e a panaszkezelési folyamat felépítése, illetve, hogy közben megfelelően bántak-e velük. A megfoghatóbb szolgáltatásoknál azonban már más a helyzet, hiszen ilyen esetekben a fogyasztók könnyebben el tudják dönteni, hogy a panaszkezelés végeredménye a hiba mértékéhez képest méltányos volt-e vagy sem. Mindezek alapján feltételezésünk:

*H2: A megfogható szolgáltatások során bekövetkező hiba kapcsán a fogyasztó magasabb mértékű kompenzációt vár el, mint a megfoghatatlan szolgáltatások esetében.*

Több kutatás is rámutatott, hogy az elvárt kompenzáció mértékét befolyásolja, hogy a fogyasztó számára mennyire fontos az adott szolgáltatás (Smith et al. 1999). Az eredmények alapján elmondható, hogy alacsonyabb mértékű kompenzáció is elegendő azon szolgáltatások esetében, melyek nem annyira fontosak a fogyasztó számára, szemben az olyan esetekkel, amikor a vevőnek fontos az adott szolgáltatás. Azzal a feltételezéssel élve tehát, hogy amennyiben a fogyasztó saját maga a szolgáltatás irányultságának tárgya, úgy annak megfelelő teljesítése alapvetően fontosabb (kockázatosabb) lesz számára, mintha az valamilyen tárgyra vagy dologra irányulna (Kenesei – Kolos 2014), ezért magasabb lesz a kompenzációs igénye:

*H3: Az emberre irányuló szolgáltatások esetében bekövetkezett hiba kapcsán a vevő magasabb kom-*

*penzációt vár el, mintha a szolgáltatás egy tárgyra vagy dologra irányulna.*

A H1-H3 hipotézis a független változóink főhatását vizsgálja meg, azonban szükséges azt is megvizsgálni, hogy ezek a főhatások együttesen milyen irányba térítik el a függő változókat. Az interakciókra vonatkozóan a következő hipotéziseket tesszük fel:

*H4: A fogyasztók a megfogható szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el,*

*H5: A fogyasztók az emberre irányuló szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el, mint az ezen két dimenzió által meghatározott összes többi esetben.*

*H6: A fogyasztók a megfogható, ugyanakkor emberre irányuló szolgáltatások során bekövetkező hibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el, mint az ezen két dimenzió által meghatározott összes többi esetben.*

## KUTATÁSI MÓDSZERTAN

### *A kísérlet felépítése*

Kutatásunkhoz a scenáriókon alapuló kísérleti módszertant választottuk, mely legfőbb előnye, hogy általa a válaszadók egy-egy csoportja olyan speciális, kontrollált helyzetbe kerülhet, melynek nem feltétele a korábbi ilyen jellegű tapasztalat vagy a kiváló emlékező-tehetség. A jól megfogalmazott forgatókönyvek lehetővé teszik, hogy a válaszadó beleképzelje, beleélje magát az adott situációba, a feltett kérdésekre pedig a saját reakciói alapján, saját érzéseit és vágyait kifejezve válaszoljon.

A scenáriók megírásakor  $2 \times 2 \times 2$ -es, between-subject típusú elrendezést használtunk. A független változókat a következő szinteken befolylásoltuk:

- a szolgáltatás megfoghatósága két szinten: megfogható vs. megfoghatatlan,
- a szolgáltatás irányultsága két szinten: emberre vs. tárgyra irányuló
- a hiba típusa két szinten: folyamat vs. végeredményhiba.

Egy szolgáltatás ez alapján lehet megfogható vagy megfoghatatlan, irányulhat tárgyra (dologra) vagy emberre, a hibák pedig a szolgáltatás folyamatában vagy végeredményében keletkezhetnek, így összesen nyolc különböző scenáriót fogalmaztunk meg.

1. táblázat: Szenáriók a 2 X 2 X 2-es modellben

		Folyamathiba: várakozás				Végeredményhiba: hibás teljesítés	
		Megfogható	Megfoghatatlan			Megfogható	Megfoghatatlan
Emberre irányul		1. Hajvágás	2. Oktatás	Emberre irányul		5. Hajvágás	6. Oktatás
	Dologra irányul	3. Ruhatisztítás	4. Könyvelés		Dologra irányul		7. Ruhatisztítás

Mivel a forgatókönyvek konkrét scenáriót kell, hogy tartalmazzanak, ezért a kísérleti hatások kidolgozása során az egyes szolgáltatástípusokat „lefordítottuk” szolgáltatásokká. A kutatási scenáriókat előzetesen egy ötfős mintán érthetőség és értelmezhetőség szempontjából teszteltük. Ezen előzetes fogyasztói interjúk alapján végül is négy szolgáltatást rendeltünk a különféle típusokhoz: hajvágás, oktatás, ruhatisztítás és könyvelés (a hatások az 1. táblázatban láthatók).

A folyamathibát minden forgatókönyv esetében 40 perces várakozás jelentette. Azért esett a választásunk a „hosszabb várakozásra”, mint tipikus folyamathibára, mert korábbi kutatások alapján elmondható, hogy a várakozás a szolgáltatáshibák közül a legjelentősebb (!) tipikus szolgáltatói hiba (Bitner *et al.* 1990). Más kutatások is megerősítik, hogy a szolgáltatás során történő várakozás jelentős elégedetlenséghez vezethet (Davis & Vollmann 1990, Gail & Lucey 1995). A konkrét időtartamra vonatkozóan Pruyn és Smidts (1998) kutatása azt támasztotta alá, hogy a 30 percnél több várakozást csak a vevők 10%-a találta elfogadhatónak. Előzetes scenárió-tesztjeink során válaszadóink megerősítették, hogy a 40 perces várakozás már elég jelentős, de nem irreálisan hosszú, azaz a valóságban is megtörténhet.

A scenáriókban alkalmazott végeredményhiba minden szolgáltatásnál az adott kontextusnak megfelelően került kialakításra: rövidebbre vágott haj, érthetetlen és hibás oktatás, foltos ruha, hibásan kitöltött papírok.

Kutatásunk függő változója az elvárt kompenzáció mértéke volt, a kutatásban a független változók erre vonatkozó fő, illetve interakciós hatásait is vizsgáltuk. A függő változó mérésére egy konkrét szám megadását kértük a válaszadótól, amely arra vonatkozott, hogy az eredetileg fizetett ár hány százalékának visszafizetését tartaná megfelelő kompenzációnak.

A korábbi kutatásokból egyértelműen kiderül, hogy a fogyasztók panaszkezelés-észlelésére az igazságosság mindhárom dimenziója hatással van: a panaszkezelési folyamat ésszerűsége és átláthatósága

gyors szolgáltatói reakcióval, a megfelelő bánásmód és bocsánatkérés, valamint a kompenzáció szerepe vitathatatlan (Blodget *et al.* 1997, Smith *et al.* 1999, Maxham és Netemeyer 2002, Tax *et al.* 1998). Mivel azonban kutatási kérdésünk elsősorban az anyagi jellegű kompenzáció hatásaira vonatkozik, ezért a korábbi kutatási eredményeket elfogadva, a procedurális és interakciós igazságosságot, valamint a disztributív igazságosság megfoghatatlan dimenzióját (bocsánatkérés) a forgatókönyvekben rögzítettük, ilyen módon kontrolláltuk hatásukat (a szolgáltató minden esetben udvariasan bocsánatot kért, és azonnal felajánlotta a kompenzációs lehetőséget).

A kísérleti hatásokon kívül azonban vannak olyan egyéb tényezők, melyek szintén befolyással lehetnek az elvárt anyagi kompenzáció mértékére (Field 2005), így további független változókat (ún. kovariánsokat) vontunk be az elemzésbe. A szakirodalom alapján két változót, a hiba által okozott elégedetlenség szintjét (minél nagyobb a hiba által okozott elégedetlenség, annál magasabb kompenzációt igényelnek), és a következmények javíthatóságának hatását vizsgáltuk (minél kevésbé javítható a hiba, annál magasabb kompenzációt igényelnek), mindkettőt 5 pontos Likert skálán mértünk.

A statisztikai elemzés módszere ennek megfelelően a többszemponos kovarianciaelemzés (ANCOVA), mely segítségével a modellbe bevont kovariánsok által magyarázott esetleges hatás is értelmezhetővé, illetve kiszűrhetővé válik.

A megkérdezettek véletlenszerűen rendeltük hozzá az adott scenárióhoz, minden válaszadó egyféle forgatókönyvvel találkozott. A scenáriók bemutatása és a kérdőív megkérdezése online környezetben zajlott. A kitöltésekből nyert adatokat az IBM SPSS Statistics 22-es verziójával elemeztük.

#### A minta összetétele

Az adattisztítást követő mintaelemszám 210 fő volt, melyből 71% (149 fő) nő, míg a fennmaradó 29% (61 fő) férfi. A fővárosban lakók aránya háromszorosa (70,5%) a vidéki városokban lakók számának

(21,9%), az egyéb vidéki településen vagy külföldön élők száma viszonylag alacsony, összesen 7,6%. A mintában felülreprezentáltak az 1990 és 1996 között született fiatalok, akik a megkérdezettek 83,9%-át teszik ki. Az életkorhoz szorosan köthető, hogy a válaszadók több mint háromnegyede (75,7%) diák. Az átlagos vagy annál jobb anyagi helyzetben lévők a minta 93,3%-át adják.

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### *Külső és belső érvényesség vizsgálata*

Ahhoz, hogy az eredmények átfogóan és kellő megbízhatósággal értelmezhetőek legyenek, szükséges volt elvégezni a belső és külső érvényesség vizsgálatát. A belső érvényesség azt fejezi ki, hogy valóban a független változók értékének változtatása okozza-e a függő változóra gyakorolt hatásokat, míg a külső érvényesség az eredmények (az ok-okozati viszony) kutatáson kívüli általánosítható értelmezésére utal (Field 2005). Kutatásunkban az egyes szcenáriókat a megfoghatóság, irányultság és hibatípus által felvett értékek szerint különböztettük

meg egymástól, a belső érvényesség vizsgálatok tehát gyakorlatilag azt teszteltük, hogy megértették-e a válaszadók az adott situációt (a független változók által felvett értékeket). A külső érvényesség ellenőrzése kutatásunkban arra vonatkozik, hogy a kitöltő mennyire volt képes beleképzelni magát az adott helyzetbe, mennyire találta a situációt élethűnek. A teszt lényege, hogy amennyiben a különböző esetek a válaszadók szerint megfelelnek a valóságnak, úgy – természetesen a korlátok figyelembe vételével – bátrabban ültethetjük át a kutatás eredményeit a gyakorlatba.

A vizsgálatok során kiderült, hogy a kutatásban szereplő forgatókönyvek alkalmasak az ok-okozati összefüggések értelmezésére, hiszen a válaszadók döntő többsége megfelelően észlelte a független változók adott esetben felvett értékeit, az egyes szcenáriók tehát szignifikánsan eltérnek egymástól (belső érvényesség), a történeteket pedig realitásnak tartották (külső érvényesség). A két vizsgálat részletes eredményeit a 2. táblázat tartalmazza (a szcenáriók számozás az 1. táblázat alapján történt).

2. táblázat: Külső és belső érvényesség vizsgálat

Szcenárió	Mennyire valóságghó <sup>*</sup>	Megfoghatóság <sup>**</sup>	Irányultság		Várakozási idő <sup>***</sup>	Végeredménye megfelelő <sup>****</sup>
			Emberre	Dologra		
1	4,35	4,76	94%	6%	3,90	4,52
5	4,22		100%	0%	1,85	1,96
2	4,33	1,28	93%	7%	4,19	4,56
6	4,52		85%	15%	1,56	1,70
3	4,44	4,72	20%	80%	4,64	4,16
7	4,39		9%	91%	2,30	2,00
4	4,28	1,60	32%	68%	4,24	4,32
8	4,40		36%	64%	2,36	2,52
Összesen	4,37					

<sup>\*</sup> 1 = Egyáltalán nem, 5 = Teljes mértékben; <sup>\*\*</sup> 1 = Megfoghatatlan, 5 = Megfogható;

<sup>\*\*\*</sup> 1 – Nem kellett várni, 5 = Sokat kellett várni;

<sup>\*\*\*\*</sup> A várakozási időtől függetlenül: 1 = Egyáltalán nem, 5 = Teljes mértékben

### *A főhatások vizsgálata*

A főhatások elemzése során legelőször érdemes megvizsgálni, hogy mekkora az a kompenzáció, amelyet a válaszadók méltányosnak találtak az adott situációkban. A 4. táblázatban látható, hogy 39% és 59% között ingadozik az egyes hatások átlaga, s a hiba típusa okozza a legnagyobb ingadozást, ez a hatás bizonyult a legerősebbnek.

A főhatások elemzése során a H1 – H3 hipotéziseket teszteltük, tehát a megfoghatóság, irányultság és a hibatípus, mint egyedi tényezők függő változóra gyakorolt hatását vizsgáltuk. A 3. táblázatból kiderül, hogy az egyedi tényezők közül a

megfoghatóság, valamint a hibatípus bír szignifikáns befolyással ( $p < 0,05$ ) az elvárt kompenzáció mértékére. Ezen hatásokat értelmezve (4. táblázat) láthatjuk, hogy összességében a végeredményhiba lényegesen magasabb elvárt kompenzációhoz (59,778%) vezet annál, mintha a folyamatban merült volna fel a probléma (39,483%) – H1 tehát beiga-zolódott. Ehhez hasonlóan a válaszadók a megfogható szolgáltatások során bekövetkezett hibák esetében szignifikánsan nagyobb mértékű anyagi kompenzációt (56,571%) várnak el, mintha a hiba megfoghatatlan szolgáltatás során keletkezett volna (42,690%) – H2 szintén teljesült.

3. táblázat: Többszemponos kovarianciaelemzés 4. táblázat: A főhatások vizsgálata

Tényezők	Szignif.
<b>Kovariánsok</b>	
Okozott elégedetlenség	,406
A hiba javíthatósága	,101
<b>Fő hatások</b>	
Megfoghatóság	,002
Írányultság	,298
Hibatípus	,000
<b>Interakciós hatások</b>	
Megfoghatóság * Írányultság	,255
Megfoghatóság * Hibatípus	,011
Írányultság * Hibatípus	,038
Megfoghatóság * Írányultság * Hibatípus	,081

Eset	Elvárt kompenzáció
Folyamathiba	39,483%
Végeredményhiba	59,778%
Megfogható	56,571%
Megfoghatatlan	42,690%
Tárgyra, dologra irányul	51,885%
Emberre irányul	47,375%

Az elemzésből az is kiderült, hogy a szolgáltatás irányultsága önmagában nem meghatározó az elvárt kompenzáció mértékét illetően, H3 hipotézisünk így elutasítandó.

A kovariánsok esetünkben nem bizonyultak szignifikánsnak, így nem befolyásolják a manipulációs hatásokat.

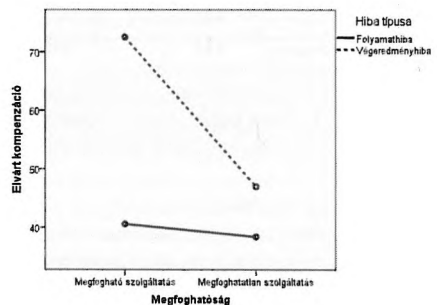
**Az interakciós hatások vizsgálata**

Az interakciós hatások elemzését a H4 – H6 hipotézisek vizsgálatával végeztük el. A 3. táblázatban látható, hogy a manipulációk interakciós hatásai csak a megfoghatóság és a hibatípus (megfoghatóság \* hibatípus), valamint az irányultság és a hibatípus (irányultság \* hibatípus) esetében bizonyultak szignifikánsnak. A megfoghatóság és az irányultság (megfoghatóság \* irányultság), illetve a három változó együttese (megfoghatóság \* irányultság \* hibatípus) kapcsán az eredmények nem szignifikánsak, a H6 hipotézist így elutasítjuk.

Az 1. ábra a megfoghatóság és a hibatípus függvényében ábrázolja az elvárt kompenzáció mértékét. Látható, hogy a végeredményhibák esetében a megkérdőjeztettek átlagosan magasabb mértékű anyagi kompenzációt várnak el, mint folyamathiba kapcsán. A legmagasabb mértékű kompenzációt (irányultságtól függetlenül) a megfogható szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibáknál (fodrász és ruhatisztítás) várják el a megkérdőjeztettek (72,567%) – H4 tehát teljesül. Ennek lehetséges oka, hogy a megfogható szolgáltatások esetében a fogyasztók könnyebben megállapítják, hogy a panaszkezelés végeredménye mikor igazságos számukra és mikor nem, ez által könnyebben ki tudják

fejezni, hogy a szolgáltató által okozott veszteséget mekkora mértékű anyagi kompenzáció teheti jóvá. Ezzel szemben a megfoghatatlan szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibák általában nehezebben értékelhetők, a fogyasztók így nem igazán tudják megmondani, hogy pontosan mennyit is ér a hiba, emiatt fordulhat elő az, hogy kevesebbel is beérik. A folyamathibák esetében (várakozás) láthatóan nincs szignifikáns különbség aszerint, hogy a szolgáltatás megfogható-e vagy sem.

1. ábra: Elvárt kompenzáció (%) a megfoghatóság és a hibatípus függvényében



Azon esetekben tehát, amikor a végeredményhiba megfogható szolgáltatásnál következik be, a szolgáltatóknak szükségszerűen nagyobb összeget kell a fogyasztó kárpótlására fordítania.

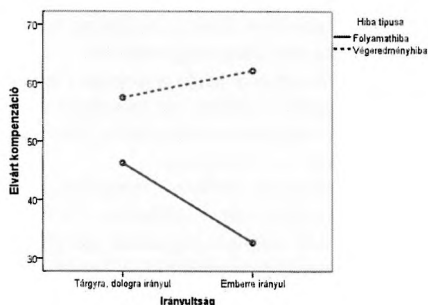
A 2. ábra a szolgáltatás irányultsága és a hibatípus együttes hatását mutatja az elvárt kompenzációra vonatkozóan. Az ábrát vizsgálva leszűrhető,



hogy míg a folyamathibák esetében (megfoghatóságtól függetlenül) a tárgyra, dologra irányuló szolgáltatások (ruhatisztítás, könyvelés) során magasabb kompenzációt (46,297%) várnak el a válaszadók, mint az emberre irányuló szolgáltatások (hajvágás, oktatás) esetében (32,669%); addig a végeredményhibáknál ugyanez fordítva igaz (57,474% és 62,081%). Eredményeink alapján tehát H5 hipotézist elfogadjuk, azonban némileg módosítanunk kell az értelmezésén.

Abban az esetben, ha egy szolgáltatás során folyamathiba következik be, ami jelen kutatásban negyven perces várakozást jelent, akkor a megkérdezettek a tárgyra, dologra irányuló szolgáltatások (ruhatisztítás és könyvelés) kapcsán várnak el magasabb mértékű kompenzációt, szemben az emberre irányuló szolgáltatásokra (hajvágás vagy az oktatás) való várakozással. Utóbbiak esetében tehát, még ha időpontra is érkezik valaki, inkább tűnik megbocsáthatónak, mindennaposnak a negyven perces várakozás, mint a ruhatisztítónál vagy a könyvelésnél, ahová általában csak beugrik a vásárló a kitisztított ruháért vagy az elkészített papírokért, és már megy is tovább. Ahol tehát a személyes jelenléte elengedhetetlen feltétele a szolgáltatás teljesítésének, azon esetekben a megkérdezettek inkább tolerálják a várakozást. Ennek magyarázata lehet, hogy ha a fogyasztó már előzetesen úgy készül, hogy valamilyeni időt el kell töltenie azzal, hogy a szolgáltatás végbemenjen (hiszen a személyes jelenléte szükséges), akkor valószínűleg kevésbé zavarja az, ha még ezen felül is várakoznia kell. Ezzel szemben kevésbé tolerálható a hosszú várakozás abban az esetben, ha valaki előzetesen arra készül, hogy minimális időt kell töltenie a szolgáltatónál (hiszen a jelenléte nem szükséges a szolgáltatás lebonyolításához, annak végeredményét csupán „átveszi”). Véleményünk szerint ez a következtetés nemcsak a várakozás esetében igaz, hanem bármilyen folyamatjellegű hiba esetén is. Az emberre irányuló szolgáltatások esetében a fogyasztó tisztában van azzal, hogy jelen kell lennie a szolgáltatás folyamán, és azt is természetesen veszi, hogy adódhatnak időleges zavarok, hiszen nehéz egy „élő” rendszert tökéletesen pontosan működtetni. Van tehát bizonyos tolerancia a működési zavarokkal szemben. Nyilván, ha ez sokadszorra következik be, már kevésbé toleráns, ilyen esetben lehet, hogy elfordul a szolgáltatótól. Abban az esetben azonban, ahol a vevő nem részes a szolgáltatásnak, és a szolgáltatás teljesítése elválik a vevő jelenlététől (a tárgyra irányuló szolgáltatások esetében legtöbbször így van), már kevésbé fogadja el a rendszer hibáit.

2. ábra: Elvárt kompenzáció (%) az irányultság és a hibatípus függvényében



A végeredményhibák esetében már eredeti feltevésünk alapján valósul meg az interakció: amennyiben a hiba tárgyra, dologra irányuló szolgáltatásoknál (ruhatisztítás, könyvelés) következik be, úgy a válaszadók alacsonyabb mértékű anyagi kompenzációt várnak el, mintha az egy emberre irányuló szolgáltatás (hajvágás, oktatás) kapcsán fordulna elő. A jelenségre magyarázat lehet, hogy a fogyasztó saját személye valószínűleg fontosabb számára egy tárgynál, dolognál, tehát ha egy önmagára irányuló szolgáltatás esetében következik be a végeredményhiba, az jobban zavarja, és magasabb mértékű anyagi jóvátételt vár el, mint abban az esetben, ha „csak” egy tárgyra vagy dologra (valamilyen tulajdonára) irányul a szolgáltatás, ez által pedig a hiba is.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Eredményeinkből fontos következtetéseket lehet levonni a szolgáltatói panaszkezelési stratégia kialakításakor. Mind a szakirodalomból, mind a mindennapi gyakorlatból tudjuk, hogy fontos a kompenzáció felkínálása a hibás teljesítés esetén, azonban arra a kérdésre, hogy mit jelent pontosan az elégséges kompenzáció, már nehéz választ adni. Mivel sem az alul-, sem a túlkompenzálás nem hatékony, fontos a pontos meghatározás. Kutatásunkban arra a következtetésre jutottunk, hogy a fogyasztók kompenzációval kapcsolatos elvárásai többféle tényezőtől is függenek. Egyrészt fontos, hogy milyen típusú hibát követ el a szolgáltató: összességében a folyamathibákat jobban tolerálják a fogyasztók, tehát ilyen esetekben alacsonyabb kompenzációt várnak el. Ezt az általános megállapítást azonban eltérítheti a szolgáltatás típusa. Minél inkább jelen van a fogyasztó, azaz minél inkább emberre irányul a szolgáltatás, annál inkább hajlandó elfogadni a folyamatban felmerülő hibákat, de annál kevésbé a

végeredményhibákat! Ez nagyon lényeges következményekkel jár a szolgáltató számára, hiszen abban az esetben, ha a fogyasztó személyéhez kötődően követett el valamilyen hibát, a fogyasztó kompenzációs elvárása erőteljesen megemelkedik.

Ezzel ellentétes a hatás a tárgyakra irányuló szolgáltatásoknál: ezekben az esetekben sokkal jobban kell a szolgáltatónak figyelmi a folyamatban keletkezett hibák kompenzálására.

Az eredmények tükrében elmondható, hogy a panaszkezelési gyakorlat kialakításakor a szolgáltatóknak fel kell mérnie a fogyasztói igényeket, az anyagi kompenzáció meghatározása kapcsán pedig érdemes figyelembe venniük szolgáltatásaik sajátosságait (megfoghatóság, irányultság), de a lehetséges hibák típusait is. Nem szabad azonban megfélemleni az olyan tényezők befolyásoló hatásairól sem, mint a személyes jelenlét szükségessége vagy a hiba által okozott következmények súlyossága és javíthatósága.

Kutatásunk eredményeinek értelmezése során érdemes figyelembe venni annak korlátait is. Az általunk végzett kutatás önkényes mintavételen alapult, a teljes lakosságra nem volt reprezentatív. maga a kísérlet jellege is korlátozza, torzítja a kutatás eredményeit. Számolni kell a szcenárió alapú kísérletek korlátozott külső érvényességével, amelyet ugyan teszteltünk a kutatás során, de összességében a valós kísérletekhez képest mindenképpen alacsony.

Az általunk használt szolgáltatástipológia ugyan a legtöbb esetben megállja a helyét, és a különböző típusú szolgáltatások között megfelelően különbséget tesz, mégis úgy gondoljuk, hogy további kutatások során érdemes lenne a Lovelock-féle szolgáltatás-csoportokat további alcsoportokra bontani, vagy átrendezni aszerint, hogy azokat online veszi-e igénybe a fogyasztó. Egy banki szolgáltatás esetében ugyanis (megfoghatatlan szolgáltatás, mely valamilyen dologra irányul) például teljesen más élményt nyújt az internet alapú (technology based self-service) igénybevétel, mint a hagyományos ügyintézés. A szolgáltatás igénybevételének módja tehát befolyásolhatja a fogyasztó által észlelt szolgáltatás-minőséget és élményt, ez által pedig valószínű, hogy különböző hatást vált ki a fogyasztókban egy adott jellegű (folyamat vagy végeredmény) hiba kapcsán is. Érdekes különbségeket adhat az is, hogy maga a panaszkezelés személyesen, telefonon vagy online történik.

## HIVATKOZÁSOK

- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, M. S. (1990), 'The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents', *Journal of Marketing*, 54 1, pp.71-84
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. and Tax, S. S. (1997), 'The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior', *Journal of Retailing*, 73 2, pp.185-210
- Boshoff, C. (1999), 'Recovsat An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery', *Journal of Service Research*, 1 3, pp.236-49
- Davidow, M. (2003), 'Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't', *Journal of Service Research*, 5 3, pp.225-50
- Davis, M. M. and Vollmann, T. E. (1990), 'A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation', *Journal of Services Marketing*, 4 1, pp.61-9
- Field, A. (2005), *Discovering Statistics Using SPSS*, 2/ed, London: Sage
- Gail T. and Lucey, S. (1995), 'Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets', *Journal of Services Marketing*, 9 5, pp.20-9
- Gelbrich, K. and Roschk, H. (2011), 'A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses', *Journal of Service Research*, 14 1, pp.24-43
- Gilly, M. C. and Gelb, B. D. (1982), 'Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer', *Journal of Consumer Research*, 9 3, pp.323-8
- Goodwin, C. and Ross, I (1989), 'Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints', *CS/D&CB*, 2 pp.87-92
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W. and Rotalsky, H. M. (1995), 'Tracking service failures and employee recovery efforts', *Journal of Services Marketing*, 9 2, pp.49-61
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2008), 'A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés', *Vezetéstudomány*, 39 5, 27-39. old.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014), *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*, Budapest: Alinea
- Kolos K. and Kenesei Zs. (2009), 'The role of emotions and perceived control in the recovery strategy of service companies', *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3-4, pp.65-8
- Lovelock, C. H. (1983), 'Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights', *Journal of Marketing*, 47 3, pp.9-20

- Lovelock, C. H. and Gummesson, E. (2004), „Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”, *Journal of Service Research*, 7 1, pp.20-41
- Matos, C. A. D., Henrique, J. L., and Rossi, C. A. V. (2007), „Service recovery paradox: A meta-analysis”, *Journal of Service Research*, 10 1, pp.60-77
- Maxham III, J. G. and Netemeyer, R. G. (2002), „Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent”, *Journal of Retailing*, 78 pp.239-52
- Noone, B. M. and Lee, C. H. (2011), “Hotel overbooking: the effect of overcompensation on customers' reactions to denied service”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35 3, pp.334-57
- Orsingher, C., Valentini, S. and de Angelis, M. (2010), „A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 2, pp.169-86
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 49 4, pp.41-50
- Pruyn, A. and Smidts, A. (1998), “Effects of Waiting on the Satisfaction with the Service: Beyond Objective Time Measures”, *International Journal of Research in Marketing*, 15 4, pp.321-34
- Roschk, H. and Gelbrich, K. (2014), „Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis”, *Journal of Service Research*, 17 2, pp.195-211
- Ruyter, K. de, Wetzels, M. (2000), “Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective”, *International Journal of Service Industry Management*, 11 1, pp.91-108
- Smith, A. K., Bolton, R. N. and Wagner, J. (1999), „A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Journal of Marketing Research*, 36 3, pp.356-72
- Tax, S. S., Brown, S. W. and Chandrashekar, M. (1998), „Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 62 2, pp.60-76
- Wirtz J, and McColl-Kennedy J. R. (2010), „Opportunistic customer complaining during service recovery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 5, pp.654–75

## What is the price of a service failure? An analysis of the amount of compensation expected by consumers

### **PURPOSE**

This study aims to examine the role of compensation in service recovery. Based on the justice theory researchers have agreed on the importance of the distributive justice dimension. Our paper investigates the expected distributive justice, namely the tangible compensation after a service failure. It is hypothesized that the type of failure and the type of the service have direct effect on the amount of the expected compensation.

### **METHODOLOGY**

A scenario based experimental design approach was utilized to test our hypotheses. In the between study design type of failure and type of service was manipulated, resulting 8 manipulations. We used ANCOVA to test the results of the online questionnaire.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

Based on our hypotheses test we proved that the type of failure and the tangibility of the service has direct effect on the expected compensation, while the direction of the service has significant interaction with the type of service. Consumers tolerate process failures better, thus in these cases they require less compensation than at outcome failures. This general statement, however, can be distracted by service characteristics. The more the service requires the consumer to be physically there (the more it is directed at the person), the easier customers can accept process failures, but the harder it is for them to accept outcome failures. This finding has serious consequences for service providers: if they fail in something related to the person of the customer (e.g. a bad haircut), it costs more.

### **IMPLICATIONS**

Our results suggest that service companies should investigate the expectations of consumers concerning the exact compensation amount. Companies should also realize the failure type and they have to be aware of the service industry they are in to be able to determine the exact amount of compensation.

*Keywords: services marketing, service recovery, compensation, experiment*