

AZ ÉRZELMEK ÉS AZ ÉSZLELT KONTROLL HATÁSA A PANASZKEZELÉSEL VALÓ ELÉGEDETTSÉGRE

KENESEI ZSÓFIA – KOLOS KRISZTINA¹

Összefoglalás:

Tanulmányunkban a vevői panaszhelyzetek elemzésével foglalkozunk. E kérdéskör több tudományterület számára is relevanciával bír, míg az alapvető kérdéssel a gazdálkodástudományok fogalomrendszeréből és problémafelvetéséből indul ki, a vizsgált jelenség magyarázatában erősen támaszkodik a pszichológia, a szociálpszichológia és a szervezeti magatartás megközelítéseire is. Kutatásunk abból a problémából indul ki, hogy a vállalatok általában nem foglalkoznak eleget vevőik panaszainak megértésével és kevés hangsúlyt fektetnek azok kezelésére, illetve megelőzésére. Ahhoz, hogy a vállalatok hatékonyabb panaszkezelési gyakorlatot tudjanak kialakítani, jobban meg kell érteniük azt, hogy a fogyasztók hogyan élik meg a különféle panaszhelyzeteket. A panaszhelyzetek megélése nagyon is egyéni és helyzetfüggő, és nagymértékben befolyásolják az interakcióban közreműködő felek érzelmi megnyilvánulásai.

Kulcsszavak:

Szolgáltatásmarketing, panaszkezelés

Summary:

The purpose of this paper is to uncover the impact of employee affective delivery and perceived control on consumer satisfaction. The study adopts theories from psychology, social psychology and organizational behavior and its basic standpoint is that companies do not emphasize the role of service recovery. To be able to manage the failure situations, companies have to be able to recognize and understand consumers.

Keywords:

Services marketing, service recovery

¹ Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, zsafia.kenesei@uni-corvinus.hu, krisztina.kolos@uni-corvinus.hu

BEVEZETÉS

A hibás szolgáltatás során a vevő valamilyen veszteséget szenved, akár a szolgáltató, akár a saját hibájából. Tanulmányunkban elsősorban a szolgáltató hibájából keletkező panasz-helyzetekkel foglalkozunk, de meg kell említeni, hogy a vevő szemszögéből, a saját hibából keletkező negatív élmény is felveti a hibás szolgáltatás kezelésének szükségességét. Ezt bizonyítja, hogy a kritikus esetek módszerével feldolgozott panaszhelyzetek egy jelentős kategóriája a saját hibából keletkező panasz-helyzet pozitív vagy negatív kezelése (Bittner és tsai, 1990).

A szolgáltató feladata tehát, hogy a hiba miatt keletkező vevői veszteségeket (akár anyagi, akár érzelmi, időbeli, stb.) valamilyen módon kompenzálja. A szolgáltató panaszkezelése ezek alapján úgy definiálható, mint mindazon tevékenységek összessége, amelyeket a szervezet tesz meg a hiba következményeként (Grönroos, 1988). A definícióból is érezhető, hogy nem a hiba kijavításáról van szó, hiszen szolgáltatások esetében ez gyakran nem lehetséges (az egyidejű teljesítés és fogyasztás miatt), hanem bármilyen olyan tevékenységről, amellyel a vevőt kárpótolják az elszenvedett veszteségért. Noha a kárpótlás a magyar nyelvben elsősorban anyagi természetű értelemben használatos, fontos megjegyezni, hogy a kárpótlás (akár csak a hiba) nemcsak anyagi jellegű lehet. A szolgáltató részéről a panaszkezelés része lehet a hiba elismerése, a bocsánatkérés, a sajnálat kifejezése, a gyors ügyintézés a helyszínen, vagy bármilyen formális procedúra, amely segíti a vevő kompenzálását hiba esetén.

IGAZSÁGOSSÁG ELMÉLETE A PANASZKEZELÉSBEN

Erre a gondolatmenetre épít a panaszkezelés kutatásában legelfogadottabb elméleti keret, az igazságosság elmélete. Az igazságosság elmélete alapján, hogy az emberek egy tranzakciót annak alapján ítélnek meg, hogy a végeredmény hogyan viszonyul a befektetésekhez, s ezt viszonyítják az ügyletben szereplő másik fél befektetéseihez és nyereségeihez/veszteségeihez (az elmélet a társadalmi csere és méltányosság paradigmáinak elméleti bázisát alkalmazza). Amennyiben az egyén a másik fél számára előnyösebb végeredményt tapasztal, csalódott, netán dühös lesz, míg ha saját maga számára tűnik túl előnyösnek a tranzakció, sajnálatot, büntudatot érez. Az elmélet alapján feltételezhető, hogy a csere során mindenki törekszik egyfajta egyensúlyt elérni. (Smith és tsai, 1999, Tax és tsai, 1998, Shoenberger és Ennew, 2005)

A szolgáltatások panaszkezelése során az igazságosság elméleti keretét felhasználva a szakirodalom alapján elmondhatjuk, hogy a fogyasztó az igazságosság három fő típusát érzékelheti: a végeredmény igazságosságát, a folyamat igazságosságát és a bánásmód igazságosságát. A méltányosságnak ez a három fajtája szorosan kötődik a szolgáltatások kutatásának egyéb területein is feltárt dimenziókhöz. A szolgáltatásokkal való találkozást elemezve, a vevők szintén e három dimenzió mentén értékelték a szolgáltatások korrektségét, azaz a végeredmény, az oda vezető folyamat és a szolgáltatóval való interakció fontosságát hangsúlyozták (Clemmer és Schneider, 1996).

A háromféle igazságosság-érzet kiváltása különböző tevékenységeket foglalhat magába a szolgáltató részéről:

VÉGEREDMÉNY IGAZSÁGOSSÁGA

A panaszkezelés végeredménye mindaz a tevékenység, cselekedet, amelyet a szolgáltató tesz a panasz kezelése során. Ide tartozik az, hogy elismeri-e a panaszt, foglalkozik-e érdemben a panasszal, milyen kompenzációt biztosít, vajon kupont ad, vagy

pénzt fizet, vagy egyszerűen csak korrigálja a hibát, netán bocsánatot kér (Kelley és tsai 1993 in Tax és tsai). A végeredmény igazságosságának megítélése azonban nemcsak azon múlik, hogy az egyén mennyire érzi jogosnak, megérdemeltnek a panaszkezelést, hanem azon is például, hogy más emberek hasonló helyzetben mit kaptak. Szerepet kap tehát az egyenlőség is. Ezen kívül figyelembe kell venni az egyén saját szükségleteit, igényeit is, hiszen a szubjektív élmények, tapasztalatok egészen másfajta panaszkezelési elvárásokat jelenthetnek, függetlenül bármilyen méltányosságtól (Tax és tsai,1998). Erre különösen érdekes példát adnak a kultúraközi kutatások, amelyek arra mutatnak rá, hogy eltérő kulturális szokások eltérő panaszkezelési sémákat adnak (Patterson és tsai, 2006). Ilyen kultúrák közötti különbségre vezethető vissza az is, hogy Magyarországon általában nem szívesen fogadnak bármilyen reklamációt, s éppen ezért nem is nagyon alakultak ki még a panaszkezelés sztenderdjei, míg az USA-ban, ahol „a vevőnek mindig igaza van” kulturális beidegződés sokkal erősebb, elképzelhetetlen, hogy egy szolgáltató ne foglalkozzon a vevői panaszokkal.

A végeredmény igazságosságának vizsgálatakor a legtöbb kutatás a kompenzáció vizsgálatával foglalkozik. A legtöbb ilyen kutatás (Davidow, 2003) arra a következtetésre jutott, hogy a kompenzáció erőteljesen befolyásolja a vevői elégedettséget, mind a szolgáltatásra, mind a panaszkezelésre vonatkozóan. Másfelől a kompenzáció – az elégedettségen keresztül, vagy főhatásként – befolyásolja a szájreklámot és a vevői hűséget is.

FOLYAMAT IGAZSÁGOSSÁGA

Nyilvánvaló, hogy a hosszú utánajárással, nagy nehezen kieroszakolt kompenzáció közel sem vezet olyan meglegedésre, mintha azt azonnal, mindenféle erőfeszítés nélkül kapjuk meg. A folyamat igazságosságának vizsgálata éppen arra mutat rá, hogy a szolgáltatónak fel kell készülnie a panaszkezelésre, szüksége van egy „panaszkezelési eljárásra” ahhoz, hogy vevői minél elégedettebbek legyenek a folyamat végén. A legtöbb panaszkezelési folyamatra vonatkozó kutatásban a panaszkezelés idejét vizsgálták, mint függő változót. Ezen kutatások ellentmondásos eredményt mutatnak. Míg Hoffman és tsai (1995) a kritikus esetek módszerével pozitív összefüggést talált a panaszkezelés gyorsasága és az újravásárlás között, addig számos más kutató nem talált összefüggést a gyorsaság és akár az elégedettség, akár a lojalitás változói között (Davidow, 2003). Meg kell említeni, hogy a folyamat igazságosságát jelzi a panasztevő számára az is, hogy mennyire rugalmas a vállalat a panaszok elbírálásában, mennyire teszi könnyűvé a panasztételt, valamint, mennyire vannak felhatalmazva a kapcsolattartó munkatársak a panaszok önálló elbírálására, illetve a vevő kompenzálására. A vevő részéről pedig mindenképpen fontos, hogy ő maga mennyiben szólhat bele, hogy milyen kompenzációt kér, illetve, hogy mennyire képes átlátni az egész panaszkezelés folyamatát (Tax és tsai, 1998).

BÁNÁSMÓD IGAZSÁGOSSÁGA

A szolgáltatások legtöbbje, de a panaszkezelés mindenképpen emberek kommunikációját követeli meg. Az emberi tényező tehát nem megkerülhető. Legyen a vállalat bármilyen nagyvonalú, s rendelkezzen bármilyen jól „kitalált” rendszerrel, ha valaki úgy érzi, hogy udvariatlanul, netán megalázóan bántak vele a panaszkezelés során, bizonyosan nem marad hűséges vevője a vállalatnak. Rendkívül fontos tehát a panaszok kezelésével foglalkozó munkatársak részéről a megfelelő interakciós-kommunikációs készség. Mivel kutatási eredmények rámutattak, hogy a panaszok nagy része nem az erre elsősorban kiképzett és felhatalmazott munkatársakhoz érkezik be, hanem jelentős részben a napi kapcsolattartókhoz (Goodman, 2000), fontos, hogy ők is képesek legyenek megfelelő módon reagálni a vevői problémákra.

A bánásmód igazságához tartozik az udvariasságon és figyelmisségen kívül az is, hogy kap-e elfogadható magyarázatot a vevő a hibás szolgáltatásra, s vajon, a kapcsolattartó személyzet mennyire tűnik őszintének a hiba beismerésekor, illetve a bocsánatkérés során (Tax és tsai, 1998).

Érdekes eredményre jutott Maxham és Netemeyer (2002) az igazságosság elemeinek vizsgálata során, ugyanis azt tapasztalták, hogy a vevők fontosabbnak tartják a folyamat és a bánásmód igazságosságát, mint a végeredmény, azaz a kompenzáció igazságosságát egy bank szolgáltatásai esetében, mint egy kivitelező vállalat esetében. Ennek magyarázata lehet a szolgáltatások azon sajátossága, hogy a vevő nehezebben ítéli meg a szolgáltatás kimenetének méltányosságát, mint magát a folyamatot, vagy azt, hogy hogyan bántak vele (Seiders és Berry, 1998). Egy erőteljesebben megfogható szolgáltatás esetében (mint a kivitelezői szolgáltatás) sokkal könnyebb a végeredmény megítélése, mint a legtöbb banki szolgáltatásnál.

HATÉKONY PANASZKEZELÉS EREDMÉNYE

A panaszok megfelelő elbírálása többféleképpen is hathat a vevőre. Egyrészt hathat érzelmileg, hiszen a hibás szolgáltatás mindenképpen egyfajta negatív érzelmet vált ki a panasztevőből, s jó esetben ezt a negatív érzelmet át lehet fordítani pozitív érzelmmé. Ez a pozitív érzelm, illetve a vevő panaszkezeléssel kapcsolatos elvárásainak való megfelelés elégedettséget válthat ki. A panaszkezeléssel való elégedettség eredményezheti a vállalat egészével való elégedettséget is, ami jó esetben lojalitáshoz vezet.

Az elégedettségen és újravásárláson túl a vevő a hatékony panaszkezeléssel kapcsolatos élményeit elmesélheti másoknak is (csakúgy, mint a rossz tapasztalatokat), így pozitív (vagy negatív) szájreklámot kifejtve az adott szolgáltató számára.

PANASZKEZELÉSEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

A panaszkezeléssel való elégedettség-kutatás egy jelentős vonulata a diszkonfirmációs paradigma alapján (Hofmeister és tsai, 2003) vizsgálja az elégedettségi tényezőket. McColloug és társai (2000) például kétféle tényezőtől vezetik le a vevői elégedettséget: egyrészt vizsgálják a hiba lehetőségére vonatkozó elvárásokat, másrészt a panaszkezelésre vonatkozó elvárásokat. Míg az előbbi tényező elsősorban arra utal, hogy a múltbeli tapasztalatok, illetve ismeretek alapján mi a vevő véleménye a vállalatról, addig a másik tényező a konkrét panaszkezelési rutinra vonatkozó elvárásokat jeleníti meg. Ez utóbbit nagyban meghatározzák az adott iparágban elterjedt szokások, és a szolgáltató garanciavállalása. Az említett kutatás eredményei szerint a végső elégedettséget erősebben befolyásolja a szolgáltatás hibamentességére vonatkozó elvárás és észlelés különbsége, mint a hiba kezelésében meglévő különbség. Egy másik, számunkra szintén fontos kutatási eredményük, hogy a végeredmény igazságossága csak abban az esetben vezet vevői elégedettséghez, ha az kiegészül a bánásmód igazságosságával.

Maxham és Netemeyer (2002) kutatása rámutatott, hogy a panaszkezelés igazságossága nem feltétlenül közvetett módon, a panaszkezelés elégedettségén keresztül hat az össz-vállalati elégedettségre, hanem közvetlenül. Ez azt is megerősíti, hogy a panaszkezelés minősége nagyon is fontos része a szolgáltatóval szemben érzett vevői elégedettségnek.

Hasonló eredményre jutottak Hockut és társai (2006), akik a háromféle igazságosság dimenziót egy scenárió alapú kísérletben vetették össze a hiba nélküli, illetve a panaszkezelés nélküli helyzetekkel. Eredményük alapján elmondható, hogy míg a kompenzáció főhatásként befolyásolta az elégedettséget, addig a másik két típusú

igazságosság dimenzió interakciós hatásként jelent meg, tehát a kompenzációval együtt erőteljesen növelték a vevői elégedettséget.

LOJALITÁS, TOVÁBBAJÁNLÁS, ÉRZELMEK

A legtöbb cikk, amely foglalkozik a szolgáltatások panaszkezelésével való elégedettséggel, vizsgálja azt is, hogy mennyiben vezet ez az elégedettség újravásárláshoz, vagy tovább-ajánláshoz. Az eredményeket külön-külön nem részletezve elmondhatjuk, hogy a kutatások zöme talált összefüggést a tényezők között, az eltérés inkább abban látható, hogy melyik hatás hol erősebb. Az eredmények egyfajta meta-analízise megtalálható Davidow (2003) cikkében.

Azt is meg kell említenünk, hogy a leggyakrabban vizsgált elégedettség-lojalitás dimenzió mellett másfajta eredménye is lehet a hatékony panaszkezelésnek, például a pozitív érzelmek, illetve a bizalom kialakulása. Schoefer és Ennew (2005) rámutatott, hogy bizonyos típusú panaszkezelési módozatokkal befolyásolni lehet a vevők érzelmi reakcióit. Egyben arra is felhívják a figyelmet, hogy a panaszkezelésben részt vevő alkalmazottak képessége a vevői érzelmek megértésében kiemelt fontossággal bír a panaszkezelés hatékonnyá tételében.

KVALITATÍV KUTATÁS A KRITIKUS INCIDENSEK MÓDSZERÉVEL

A kutatás módszertana

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 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 másképp is értékelheti.

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.

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 legépeztük. 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.

A kritikus esetek csoportosítása

A kritikus eseteket érdemes csoportokba sorolni, hiszen ezekre lehet egységes megoldásokat (megelőzést 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 szolgáltatás „A párom küldött egy MMS-t, 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 zenéltek nekem.”

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

2. CSOPORT: A FOGYASZTÓK SZÜKSÉGLETEINEK ÉS IGÉNYEINEK KEZELÉSE

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

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

B: Fogyasztói preferenciák „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.”

C: Ügyfelek beismert hibái „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 vevése.

- A: A fogyasztóra fordított figyelem „Jött hangposta üzenetem, és nem tudtam lehallgatni. Felhívtam őket, és mindent készségesen, részletesen elmagyaráztak.”
- B: Szokásostól eltérő alkalmazotti viselkedés „Én ezekkel a fiúkkal, akik itt vannak, teljesen meg vagyok elégedve. Mindent elmagyaráznak, még a telefonomat is feltöltik, mert én idős lévén nem tudom.”
- C: Diszkrimináció „Direkt szemét volt,(ügyfélszolgálatos) és ki akart szűrni velem, mivel pluszmunkát okoztam.”
- D: Globális „Eddig inkább kellemes élmények voltak, a számhordozással kapcsolatban nagyon flottul ment minden.”

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

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 szemszögéből a szolgáltató és a vevő közötti interakció emocionális oldala számított a legkritikusabbnak.

Az érzelmek szerepének kutatása a marketingben, különösen a szolgáltatáskutatások terén nagy hagyományokkal bír. Számos kutató kimutatta, hogy az érzelmek a fogyasztói elégedettség előzményei (Mattila, 2002). A panaszkezelés szakirodalma is sokat foglalkozik az érzelmek szerepével, de jellemzően a fogyasztók érzelmeit vizsgálják, és az alkalmazottak érzelmeinek hatásával nem igen foglalkoznak. Az érzelmek ezekben a kutatásokban a kognitív igazságosság értékelés hatását befolyásolják mediátor változóként az elégedettségre vonatkozóan (Shoefer és Ennew, 2005). Implicit vagy explicit módon ezek a megközelítések a kognitív értékelési folyamatok (appraisal) elméletén alapulnak, azaz feltételezik, hogy az érzelmek a kognitív értékelésekben gyökereznek. Amit a panaszkezeléssel foglalkozó kutatások nem vizsgálnak, az az alkalmazottak érzelmeinek hatása, és az erre adott fogyasztói válaszok elemzése.

A szervezeti magatartás kutatása mindig is nagy teret szentelt az érzelmek szerepének feltárására, de az utóbbi években még az eddigieknél is jelentősebb kutatási irányzattá vált a

téma. Ennek oka, hogy nyilvánvalóvá vált: az alkalmazottak pozitív érzelmei szinte minden emberi erőforrás menedzsment szempontjából fontos változóra hatással vannak. A szervezeti magatartás irodalmából két fontos szempontot emelünk ki, amelyek egyike az érzelmi munka koncepciója (Hochschild 1979, 1983). E téma kutatása a hazai szakirodalomban is megjelenik: Lazányi (2009) kutatásában az érzelmi munkát befolyásoló tényezőket vizsgálja, és a fogalmat úgy értelmezi, mint azon érzelmek átélését, amelyek az alkalmazottak munkavégzéséhez kötődnek. Feltételezése szerint az érzelmi munka növeli a munkavégzés hatékonyságát. Az érzelmi munka koncepció további finomításának az eredménye az alkalmazottak érzelem-kimutatása koncepció (Ashforth és Humphrey, 1993), amely a szolgáltatások igénybevételének magyarázatánál bír relevanciával. Meghatározásuk szerint ez nem más, mint a "társadalmilag kívánatos érzelmek kifejezése a szolgáltatási tranzakciók során" (88-89. old).

Az interjúk elemzése során az érzelmek szerepe nagyon élesen rajzolódott ki, ezért érdemesnek tartjuk ezeket az eseteket részletesen is elemezni.

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 feleltem 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 hétvégén 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 maradjon. 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 ébet 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 örömforrás. 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 részesítsen külön dicséretben, mert velem már olyan sokszor beszélt, és mindig olyan segítőkész voltam, és mindig annyira tudtam mindent, hát ezek is jólesnek”.

ÉSZLELT KONTROLL SZEREPE

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 jelenti, 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 áraszsam.”

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 megértének. Ha ez mégsem így történne, azt elsősorban azzal magyarázzák, hogy az ügyfelek lusták bárminek is utánanézni, nem figyelnek oda a magyarázatokra. Egy ügyfél így meséli el a vele történetet:

„ 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 érzélik, 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”)

ÖSSZEFOGLALÁS

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

Az elemzés során két olyan dimenzió vált ki, amelyek különös fontosságot kaptak a panaszkezelés során, és mind az alkalmazottak, mind a vevők számára lényeges szemponttá váltak. Az első dimenzió az érzelmek kinyilvánítása és a panaszkezelésben való alkalmazása volt. Az érzelmek pozitív és negatív irányba is befolyásolhatják a végső elégedettséget, és rámutatnak arra, hogy az egyébként jó/rossz panaszkezelési rutint nagyban befolyásolja, hogy milyen az interakcióban résztvevők érzelmi állapota, ezt hogyan tudják kontrollálni, illetve hogyan tudnak a pozitív érzelmekkel hatni a másik félre.

A másik tényező, amely az elemzések során jelentőséget kapott, az észlelt kontroll szerepe. Az interakcióban résztvevő felek számára fontos, hogy kézben tartsák a folyamatokat, s ez nemcsak az alkalmazottak számára lényeges, hanem a vevő számára éppannyira. Ezekből a kvalitatív eredményekből nyilvánvalóvá vált, hogy az igazságosság elméleti kerete a valóságban is tetten érhető, azaz nemcsak a kompenzáció maga lényeges a vevő számára egy panaszhelyzet megoldása során, hanem az interakciós és a folyamat igazságossága is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

IRODALOMJEGYZÉK:

- Andreassen,T.W. (2000): Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.1/2, 156-175
- Bittner,M.J. - Booms,B.H. – Tetreault,M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Clemmer, E.C. – Schneider, B. (1996): Fair Service, *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, 109-126
- Davidow, M. (2003): Organizational Response to Consumer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No.3, Feb, 225-250
- Goodman,J. (2000): Creating a Customer Feedback System that Has Maximum Bottom Line Impact. *Customer Relationship Management*, March-April, 289-296
- Grönroos,C. (1988): Service Quality: The six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9 (Winter), 10-13.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hockut,M.A. – Bowers,M.R. – Donovan,D.T. (2006): The art of service recovery: fact or fiction? *Journal of Service Marketing*, Vol.20, No.3, 199-207
- Hoffman, K. – Kelley,S.W. – Rotalsky,H.M. (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2), 49-61
- Hofmeister Tóth,Á – Simon,J. – Sajtos,L. (2003): A fogyasztói elégedettség. *Alinea Kiadó*, Budapest, 47-64.o.
- Mattila, A.S. (2002): The Role of Emotions in Service Encounters, *Journal of Service Research*, 4, 4, 268-277
- Maxham, J.G. – Netemeyer, R.G. (2002): Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol.78, 239-252
- McCullough,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, Nov., 121-137
- Patterson,P.G. – Cowley,E. – Prasongsukarn,K. (2006): Services Failure Recovery: The moderating impact of individual level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Retailing*, Vol. 23, 263-277
- Seiders,K. - Berry, L.L. (1998): Service fairness: What is it and why it matters. *Academy of Management Executive*, 12. 8-20
- Shoefor,K. – Ennew,C. (2005): The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *The Journal of Services Marketing*, VOL.19, No.5, 261-270
- 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*, Vol.XXXVI, August, 356-372
- Tax,S.S. – Brown,S.W. – Chandrashekar,M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April) 60-76