

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

Szerkesztőbizottság:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea

Tudományos tanácsadó testület:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

Főszerkesztő: Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás

Szerkesztőségi titkár:
Milassin Ándi
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Örczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVIII. ÉVF., FEBRUÁR

2017. 2. szám

➤ TARTALOM

➤ Tisztelt Olvasó!

2

➤ ZSÓTÉR Boglárka – BAUER András

Az intézményi bizalom mint a versenylőny fogyasztói forrása
– a pénzügyi szolgáltatások piacáról szóló, egyetemisták és
szüleik körében végzett kutatás eredményei

3

➤ KEMÉNY Ildikó

Az elektronikus szolgáltatás-minőség értékelése
a pénzügyi szolgáltatások online vásárlása esetében

15

➤ KOLOS Krisztina – KENESEI Zsófia – SZILVAI Zsolt

A disztributív igazságosság fogalmának értelmezése
a szolgáltatóvállalat nézőpontjából

30

➤ AGÁRDI Irma – GYULAVÁRI Tamás

CRM-stratégiák a bank- és biztosítási szektorban

40

➤ KENESEI Zsófia – SEPRŐDI Patrícia

Service experience design, avagy a szolgáltatások tervezésének új kihívásai

53

➤ HUBERT József

Adománygyűjtés, impulzusadományozás a közösségi médiában

67

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirat

Published by
Corvinus Business School
Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu



Corvinus Business School

TISZTELT OLVASÓ!

A Vezetéstudomány e havi száma a Budapest Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének szervezésében tartott II. Szolgáltatásmarketing konferencia előadásainak témájából elkészített cikkeket tartalmazza. A konferencia középpontjában a pénzügyi szolgáltatások álltak, így a most megjelenő cikkek témája is minden esetben kapcsolódik a pénzügyi világhoz.

Tina Harrison, az University of Edinburgh Business School professzora, a konferencia nyitó előadásában a pénzügyi szféra négy fontos kihívására hívta fel a résztvevők figyelmét: az első a fogyasztói bizalom viszszerelése, amely a gazdasági világválság során különösen mélypontra zuhant. Ehhez kapcsolódóan a pénzügyi szolgáltatóknak fontos feladatává vált a fogyasztók pénzügyi képességeinek és tudásának javítása, a pénzügyi kultúra minél magasabb színvonalra emelése. Ehhez segítséget adhat a digitális technológia vívmányainak felhasználása, ami egyrészt növeli a felhasználói élményt, másrészt széles kör számára hozzáférhetővé teszi a szolgáltatásokat. A pénzügyi szolgáltatások digitalizálódása egyben növelheti a szolgáltatásminőség színvonalát, amely elégedettebb, hűségesebb vevői bázist eredményezhet.

Ezek a témák jelennek meg most a lapban is. Az első cikkben *Zsótér Boglárka* és *Bauer András* a fogyasztói bizalommal és az ehhez kötődő intézményi bizalom témakörével foglalkozik, és rávilágít arra a szomorú tényre, hogy jelenleg az intézményi bizalom igen alacsony szintű az egyetemista fiatalok és szüleik körében. Ennek hátterét és sajátosságait tárja fel a cikk. *Kemény Ildikó* tanulmányában bemutatja, hogy az online pénzügyi szolgáltatások esetében hogyan kapcsolódik össze a minőségészlelés az elégedettséggel, és milyen ügyféltípusok alakíthatók ki a minőségészlelés alapján.

Az eredmények segíthetik a pénzügyi szolgáltatókat a vásárlói szegmensekre épülő stratégia kialakításában. Abban az esetben, ha mégis hiba történik a szolgáltatások teljesítésének folyamatában, érdemes a panaszkezelésre koncentrálni. *Kolos Krisztina*, *Kenesei Zsófia* és *Szilvai Zsolt* cikkükben egy speciális kutatási módszer, a prototípus-kutatás módszerével adnak választ arra a kérdésre, hogy milyen típusú és mértékű kompenzációt vár el a fogyasztó a szolgáltatói hiba kijavítása során. Az igazságosság elméleti keretére támaszkodva kiemelik az érzelmek szerepét, mint a panaszkezelésnek az anyagi kompenzáción túlmutató dimenzióját. A vevői elégedettség elérésére nemcsak utólagosan lehet hatása a szolgáltatóknak, hanem megfelelő CRM-rendszer bevezetésével jól célzott, szegmens-specifikus akciókat hajthat végre és szolgáltatásokat ajánlhat az ügyfeleknek. *Agárdi Irma* és *Gyulavári Tamás* cikkükben arra mutatnak rá, hogy miképpen használhatja a banki és biztosítási szektor a különféle CRM-rendszereket. Szintén a folyamatok kialakítása áll *Kenesei Zsófia* és *Seprődi Patrícia* cikkének középpontjában, azonban a fókusz ebben az esetben az ügyfélorientált folyamatok kialakítása, amelyek segítségével a szolgáltatók maradandó, pozitív vevői élményt nyújthatnak ügyfeleiknek. A többszornás térben a „customer journey”, a vevői utazás lépésről lépésre történő megtervezése válhat az élmény kialakításának kulcsává. Végül az utolsó cikkben *Hubert József* a közösségi média szerepének újraértelmezéséről szól, amely elsősorban a civilszférának ad segítséget az adományok gyűjtésében.

Jó olvasást kíván a vendégszerkesztő:

Kenesei Zsófia

ZSÓTÉR Boglárka – BAUER András

AZ INTÉZMÉNYI BIZALOM MINT A VERSENYELŐNY FOGYASZTÓI FORRÁSA

– A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁRÓL SZÓLÓ, EGYETEMISTÁK ÉS SZÜLEIK KÖRÉBEN VÉGZETT KUTATÁS EREDMÉNYEI

A pénzügyi világválság és a közelmúlt pénzügyi szektort érintő botrányai szoros összefüggésben állnak a lakosság pénzügyi intézményekbe vetett bizalmának kérdésével. Az intézményi bizalom a pénzügyi kultúrával foglalkozó tanulmányokban ezáltal gyakran felbukkan. A szerzők tanulmányukban azt vizsgálják, hogy a fiatal felnőttek szüleikhez hasonló jegyeket hordoznak-e az intézményi bizalom kapcsán. A minta 560 hallgató-szülő párból állt, akik ugyanazokat a kérdéseket választották meg, így lehetőséget adva az összehasonlításra. Az intergenerációs hatás meglelte egyértelműen megállapítható, amelynek mértékét a családi nemi szerepek, a családi kommunikációs mintázatok, valamint a fiatalok pénzügyi önállósodási folyamata is befolyásol. Az intézményi bizalom alapvetően mind a hallgatók, mind a szülők körében nagyon alacsonynak mondható. Sok család esetében hiányzik a kommunikáció a pénzügyekről. A kutatás eredményei a pénzügyi edukáció fontosságára hívják fel a figyelmet, hiszen a bankok és egyéb pénzintézetek pótolhatják a szülői kommunikáció hiányát. Az is egyértelműen kirajzolódik, hogy a pénzügyi önállóság növekedésével egyre csökken a szülői befolyás, ami szintén a pénzügyi intézmények befolyásoló hatásának adhat teret. Továbbá a bankok szakértői tevékenysége, szakértelmének hangsúlyozása lehet az egyik kulcsa az intézményi bizalom növelésének.

Kulcsszavak: intézményi bizalom, pénzügyi szolgáltatók, fiatal felnőttek, pénzügyi szocializáció, intergenerációs hatások, család

A bizalom meglelte vagy hiánya a hatékony üzleti működés egyik kulcskérdése. Williamson (1993) szerint a bizalom meglelte csökkenti a tranzakciós költségeket, hiánya pedig növeli azokat. Ez a mechanizmus a konkrét vállalatok szintjén is mérhető, mint azt láthatjuk Keszey (2015) tanulmányában is. E kutatás során bebizonyosodott, hogy a partnerek megbízhatósága növeli a bizalmat és ez magasabb teljesítményhez vezet. Hunt (2012) erőforrás-alapú elemzésében kimutatta, hogy egy vállalat iránti magasabb bizalom versenyelőnyként funkcionálhat, ezért a vállalatok számára jó befektetés.

Jelen kutatásunkban a bizalom egy olyan aspektusát elemezzük, amely a fogyasztóktól a vállalatok irányába érvényesül. A szakirodalom az intézményi bizalmat a fogyasztó-vállalat kapcsolat egyik elemének tekinti, amely meglelte a fogyasztók vállalat iránti hűségéhez vezethet. Ennek további következménye pedig a vállalat számára a kiegyensúlyozottabb teljesítmény lehetősége.

Nem túlzás azt állítanunk, hogy amennyiben a fogyasztók bíznak egy vállalatban, az pozitív hatással lehet annak működésére. E mechanizmus kialakulása

azonban érdekes időbeni mintát mutat. Simay (2012) a mobiltelefon-szolgáltatások esetében azt találta, hogy a bizalom, az elégedettség és a lojalitás közötti időbeni a kapcsolat, indító eleme az elégedettség. Vizsgálatai szerint az elégedett fogyasztók bizalma kialakul a vállalatokkal kapcsolatban, s ez lojalitáshoz, vállalati oldalról ügyfélmegtartáshoz vezethet. Jelen kutatásunk esetében azonban helyzetünk különleges. Célcsoportunk – a fiatal felnőttek – esetében a pénzügyi szolgáltatóknak először meg kell nyerniük a kezdő fogyasztókat, hogy később, amikor ügyfeleiké válnak, elégedetté és lojálissá tehessék őket.

Chu és társai (2012) e-bankinggel foglalkozó tanulmányukban e hatásokat mérték, s megállapították, hogy a fogyasztói hűség legfontosabb befolyásoló tényezője az elégedettség, amely egyaránt hat közvetlenül, de erős a hatása a vállalatokkal szembeni bizalomra, amely – ha kisebb mértékben is – szintén pozitívan befolyásolja a fogyasztói hűséget.

A pénzügyi szocializáció vizsgálata a pénzügyi világválság kapcsán kiemelkedően aktuálissá vált. A

fiatalok pénzügyi magatartása több aspektusból is fontos vizsgálendő területnek számít. A pénzügyi piacok fejlődésével a pénzügyi termékek is egyre bonyolultabbá és komplexebbé válnak (Habschick et al., 2007; Botos et al., 2012). Ezzel párhuzamosan pedig nemcsak a pénzügyi termékek, de az egyéni igények is változnak. Az igények és a piac komplexitása sajnálatos módon együtt jár a pénzügyi ismeretek és a pénzügyi kultúra alacsony szintjével (Chen – Volpe, 1998; Volpe – Chen – Liu, 2006; Lusardi – Mitchell, 2014). A fiatalok pénzügyi edukációja Magyarországon is egyre inkább előtérbe kerül, továbbá az utóbbi néhány évben hazai kutatások (Béres – Huzdik, 2012; Kovács et al., 2011; Hornyák, 2015; Zsótér et al., 2015) is napvilágot láttak a fiatalok pénzügyi viselkedésével, attitűdjeivel és tudásával kapcsolatban. A család elsődleges szocializációs ágensként fogható fel a gyermekek életében. A fogyasztói magatartás területén is igaznak bizonyul ez az állítás (pl. Caruana – Vassallo, 2003; Moschis – Prashast – Mitchell, 1986), sőt tovább lépve a fogyasztói pénzügyek területére, szintén megállja helyét a megállapítás (pl. Webley – Nyhus, 2012; Rettig, 1983; Hira et al., 2013). A családi élet dinamikája és a szülői célok a családi kommunikációs mintázatokban tükröződnek (Koerner – Fitzpatrick, 2002).

Vizsgálatunk központi kérdése, hogy a fiatalok pénzügyi magatartásának kialakulásában milyen szerepe van a szülőknél. A téma alapjait a fogyasztói szocializációs elméletek képezik. Arra keressük a választ, hogy a fogyasztómagatartás-mintázatok hogyan öröklődnek/adódnak át egyik generációról a másikra a családban. A kérdés felvetése érdekes lehet számos fogyasztói pénzügyi aspektusból, például a pénzügyi magatartás (például megtakarítás), a pénzügyi attitűdök (például bizalmatlanság a pénzügyekkel kapcsolatban), az anyagiasság terén is. Ennek a tág vizsgálati keretnek az egyik részlete az intézményi bizalom. Jelen kutatásban a pénzügyi intézményekkel szembeni bizalom mérése Béres és munkatársai (2013) munkája alapján történt. Az intézményi bizalom kapcsán első lépésben azt vizsgáltuk, vajon létezik-e intergenerációs hatás a családon belül, majd ezek után az intergenerációs hatás erősségét elemeztük különböző részmintákon, amelyeket a családi kommunikációs stílus, a családon belüli nemi szerepek, valamint a pénzügyi függetlenség határoztak meg.

Az intézményi bizalom a pénzügyi kultúrát vizsgáló kutatásokban szereplő elem, amely tulajdonképpen azt állítja fókuszba, hogy a lakosság mennyire tartja hitelesnek a pénzügyi intézményeket, és bízik-e bennük annyira, hogy például megtakarításait ezekre az intézményekre bízsa. A bizalom alapja tulajdonképpen az a hit, amely szerint a másik félnek valamilyen valós motivációja van a kooperatív cselekvésre (Medgyesi,

2005). A bizalom kérdése az egyik legfontosabb érték a magyar lakosság számára a Groupama Biztosító és az NRC közös kutatása szerint (marketinginfo.hu, 2015). A megkérdezettek 75%-a jelölte meg a három legfontosabb érték között a bizalmat. A pénzügyi szolgáltatókat tekintve az elvárások között szerepel az igazmondás, amely a korrekt tájékoztatást takarja, valamint a biztonságérzet fontossága is. Az informáltság jelentős mértékű hatását egy korábbi TÁRKI-tanulmány is alátámasztja, amely szerint az informáltság alapján erősödő bizalom hatással van a gazdasági tranzakciók létrejöttére (Medgyesi, 2005).

A GfK Hungária Piackutató Intézet negyedévenként elkészíti Retail Banking Monitor elemzését (GfK, 2016), amelynek eredményei 2016 elején arra hívták fel a figyelmet, hogy négyből egy megkérdezett nem bízik a bankokban. Továbbá a lakosság egynegyede azzal ért egyet, hogy pénzt inkább otthon tartja, mert ott nagyobb biztonságban van a pénze, mint a pénzintézeteknél. Az intézményi bizalom alacsony foka mindezzel párhuzamosan alapvetően alacsony pénzügyi tájékozottsággal jár, és sokan nem ismerik ki magukat az összetett pénzügyi termékek körében. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a megkérdezettek egyharmada kifejezetten bízik a bankokban.

A Bankmonitor.hu 2016 tavaszi jelentése (MTI, 2016) szerint a brókerbotrányok hatására csökkent a pénzügyi intézetekbe vetett bizalom. A lakosság közel harmada úgy érzi, nem tudja megkülönböztetni a tisztességes brókercéget a tisztességtelentől. A megkérdezettek legnagyobb bizalma jelenleg a nagy, külföldi tulajdonban lévő bankokban van, az emberek több, mint 50 százaléka ezekre a szereplőkre bízna rá a pénzét, és jelentős válaszarányt kapott a megtakarítások közvetlen külföldi elhelyezése is. A botrányok hatására pénzügyi szolgáltatót váltók közül 33% brókercégtől bankba helyezte át pénzét, 17%-uk viszont kivette a bankokból is. Elmondható tehát, hogy a pénzügyi szektoron belüli brókerbotrány a szektor többi szereplőjére is negatív hatást gyakorolhat.

Ennew és munkatársai (2010) longitudinális kutatási eredményei szerint az intézményi bizalom szintje az életkor előrehaladtával nő. A szülők hatása gyermekeikre sok területen megkérdőjelezhetetlen (Ilmonen, 2011; McNeal, 1998), feltételezzük, hogy a pénzügyi szocializációt illetően is. Bizonyos értelemben ezt támasztja alá az a tanulmány, melyet Shim és társai (2010) folytattak. E szerint a pénz használatának elsajátítása a korai gazdasági tapasztalatokhoz kötődik (Shim et al., 2010). Roedder John (1999) a fogyasztói és pénzügyi magatartást egy tanulási folyamatként definiálja, amelynek során a gyermekek a megfelelő gazdasági magatartáshoz, a pénz összegyűjtéséhez és racionális elköltéséhez szükséges kompetenciákat,

készségeket és ismereteket sajátítják el (Nagy – Tóth, 2012). Shim és társai (2010) longitudinális kutatásukban amerikai egyetemisták pénzügyi magatartását és véleményét elemezték, és kiemelték, hogy, bár a bizalom minden csoportban csökkent, legkevésbé azoknál a fiataloknál, ahol a család pénzügyei rendben voltak és a szülők végzettsége magasabb volt. A pénzügyi szocializációs folyamatban a család tekinthető elsődleges szocializációs ágensnek (Solheim et al., 2011; Rettig, 1983) azáltal, hogy a családban élő gyermekek megfigyelik szüleiket, részt vesznek a családi pénzügyekben és közvetlen instrukciókat kapnak a pénzkezelésre vonatkozóan (Beutler – Dickson, 2008; Pinto et al., 2005; Danes, 1994). A szülők szerepe a pénzügyi szocializációs folyamatban többrétű, a következő elemeket foglalja magában:

- zsebpénz adása,
- elvárások megfogalmazása,
- engedékenység,
- magatartásminták modellezése,
- kommunikáció a pénzügyekről.

Az intézményi bizalom kérdésében Shim és munkatársai (2013) megállapítják, hogy a fiatal felnőttek bankokba és egyéb pénzügyi szolgáltatókba vetett bizalmát a pénzügyi jólétük, a pénzügyi tudásuk mellett a szülők pénzügyi és társadalmi-gazdasági helyzete is befolyásolja, valamint az is, hogy szüleik mekkora hitelállománnyal rendelkeznek. Eredményeik szerint azok a fiatal felnőttek, akik nagyobb bizalmat mutatnak a pénzügyi szolgáltatók irányába, főként magasabb társadalmi-gazdasági helyzetű családból érkeznek, és szüleikre alacsonyabb hitelállomány jellemző. Dohmen és munkatársai (2012) egy 12.000 német háztartást elemző mintán végeztek vizsgálatot a szülők befolyásoló hatására, központi témájuk a kockázatvállalási attitűd és a bizalom intergenerációs transzmissziója volt. Eredményeik alapján megállapították, hogy a szülők bizalmi szintje hatással van gyermekük bizalmi szintjére, és mindez igaz az anyákra és az apákra is.

Vitás kérdés, hogy az intergenerációs befolyás elmélete a szocializáció elméletéből eredeztethető (Moore et al., 2002), vagy egy annál tágabb fogalom (Trommsdorff, 2009), netán egymást kiegészítő elméletekről van-e szó (Shah – Mittal, 1997). Moore és szerzőtársai (2002) az intergenerációs befolyást a szocializáció elméletéből eredeztetik, mivel ők a fogalmat az információk, hitek és erőforrások családon belüli átörökítésére alkalmazzák. A fogyasztói magatartás és a márkamezedszent területén az intergenerációs hatás vizsgálatánál a kutatók tulajdonképpen arra keresik a választ, hogy a fogyasztómagatartás-mintázatok, az értékek, orientációk, attitűdök hogyan öröklődnek át egyik ge-

nerációról a másikra (Moore et al., 2002). Az intergenerációs hatások terminológiáját gyakran a család hatásának szinonimájaként említik az ilyen kutatásokban (Childers – Rao, 1992; Moschis, 1985), mely fogalom mentén a két terület (családi szocializáció és intergenerációs hatások) mindenképpen összekapcsolódik, az a családi kommunikáció. Kutatásunk egyik meghatározó elméleti aspektusa a családi kommunikációs mintázatok elmélete (McLeod – Chaffee, 1972; Ritchie – Fitzpatrick, 1990). A kommunikáció központi eleme a család funkcióinak, így a szocializáció és az intergenerációs hatások kutatása szempontjából elengedhetetlen vizsgálati tényező (Schrodt, 2005).

A szülő-gyerek kommunikáció megértése segíthet az egész folyamat megértésében. A gyerek fogyasztói szocializációjára tekintettel fontosabb szerepe van a kommunikáció módjának, mint az interakció gyakoriságának és mennyiségének (Carlson et al., 1990; Moschis – Moore, 1979; Moschis et al., 1984; Moschis et al., 1986). A családi kommunikációs mintázatok skála (family communication patterns scale) fogyasztói magatartásra adaptált verzióját is létrehozták (Moschis – Moore, 1979), és számos fogyasztói magatartást érintő kutatásban találkozhatunk vele (Caruana – Vassallo, 2003; Kim et al., 2009; Clarke, 2008). A családi kommunikációs mintázatok elmélete túlmutat az egyszerű változókkal leírható jellemzőkön, hiszen a kommunikáció módját, stílusát írja le. McLeod és Chaffee (1972) megállapítása szerint a családok és a párok is két különböző módon juthatnak egyezsége. Az egyik mód, amikor a családtagok egy dologgal kapcsolatban a többi családtag értékelésére figyelnek, és adoptálják ezt az értékelést. Gyakorlatilag konform módon viselkednek, és ebben a folyamatban a hangsúly a családtagok közötti kapcsolaton van. Ezt a módot nevezi a szerzőpáros társas orientációnak. A másik út a fogalmi orientáció, amelynek lényege, hogy a családtagok a környezetükben lévő dolgokat illetően egy közös percepció szintre jutnak el. Ebben az esetben a hangsúly azon van, hogyan definiálják a családtagok az adott dolgot. A közös társas valóság családon belüli megalkotása az alapja annak, hogy miként valósul meg a kommunikáció (Graham, 2011). A két orientáció – a társas és a fogalmi – nem egymást kizáró módon jellemzik az egyéneket és a családokat, hanem egymás mellett is létezhetnek, így inkább az a kérdés, hogy adott családban a társas orientáció magas vagy alacsony szintje és ezekkel egy időben a fogalmi orientáció magas vagy alacsony szintje jellemző-e?

A kétféle kommunikációs orientáció segítségével összesen négyféle családi kommunikációs mintázatot különíthetünk el (Ritchie – Fitzpatrick, 1990), amelyek a következők: megegyezésen alapuló, védelmező, többelvű, laissez-faire (lásd 1. ábra).

1. ábra

Családi kommunikációs mintázatok

		Fogalmi orientáció	
		Magas	Alacsony
Társas orientáció	Magas	MEGEGYEZÉSEN ALAPULÓ Szülői hatalom és a gyermek saját véleményének ösztönzése.	VÉDELMEZŐ Hangsúlyos a szülőknek való engedelmeskedés, a gyermek problémamegoldása kevésbé fejlett.
	Alacsony	TÖBBELVŰ, PLURALISZTIKUS A gyermek saját véleményének fejlesztését szorgalmazza, a szülői kötöttség gyenge.	LAISSEZ-FAIRE Szülő és gyermek között csak csekély kommunikáció van.

Forrás: Ritchie – Fitzpatrick (1990) alapján Neulinger (2011)

A megegyezésen alapuló családok azok, amelyekben mind a fogalmi orientáció, mind a társas orientáció magas, tehát egyszerre hangsúlyos a szülőknek való engedelmeskedés és a gyermek saját véleményének ösztönzése. A védelmező kommunikáció azokat a családokat jellemzi, ahol a társas orientáció magas, és a fogalmi orientáció alacsony, így a szülőknek való engedelmeskedés és a társas harmónián van a hangsúly. A többelvű családokban éppen fordított a dimenziók szintje, azaz a fogalmi orientáció magas, a társas orientáció pedig alacsony. Jellemző a gyermek saját véleményének elfogadása, ösztönzése arra, hogy saját készségeket, képességeket fejlesszen ki, így például problémamegoldása is fejlettebb. A laissez-faire típusú családokban mindkét kommunikációs orientáció szintje alacsony, a szülő és a gyermekek között kevés kommunikáció van, a szülők nem hangsúlyozzák sem a kontrollt, sem az önállóságot (Kim et al., 2009; Caruana – Vassallo, 2003; Bordás, 2008; Graham, 2011; Neulinger, 2011; Neulinger – Zsótér, 2012).

Számos kutatás van, amely Moschis és Churchill (1979) alapján építi fel mind az elméleti, mind az empirikus vizsgálatokat. Több alkalommal is bizonyítást nyert a családi kommunikációs stílus hatása a gyermekek és fiatalok anyagi értékrendjére. Más aspektusból közelítve a témát, Grougiou és munkatársai (2015) a családi kommunikációs stílus és a kényszeres vásárlás közötti kapcsolat létezésére hívják fel a figyelmet, 285 görög fiatal felnőtt körében végzett kutatásuk alapján. Érdekes, hogy bár sokan említik, hogy a társas orientáció a maga harmóniára törekvésével és a szülő korlátozás hangsúlyozásával arra ösztönzi a gyermeket, hogy a fogyasztói tudását, készségeit és kompetenciáit más forrásokból, például a televízióból, kortársaktól szerezze meg, ugyanakkor a konceptuális keretekbe csak a televíziózás kerül be, és a kortársaktól szerzett információ

vagy egyéb impulzus, vagy napjaink fontos eszköze, az internet kimarad ezekből.

Felismerve a tényt, hogy sok szülő keveset vagy nem hatékonyan kommunikál gyermekével a pénzügyeket érintő kérdésekről, a pénzügyi edukációs programok esetenként a szülők felé is irányulnak (Lyons et al., 2006). Ezek az edukációs programok azonban egyelőre nem mutatnak szignifikáns javító hatást a családi kommunikációban (Fox – Bartholomae, 2010), aminek oka valószínűleg a programok workshop-jellege. Egy rövid, néhány órás vagy néhány hetes oktatás kevés lehet egy mélyen gyökerező szokás befolyásolására.

Az intergenerációs hatás egy sok tényező által befolyásolt jelenség (Moore et al., 2001; Moore et al., 2002; Lyons et al., 2006). Ahogyan a nemi szerepek vagy a kommunikáció is hatással van arra, milyen erősen adódnak át attitűdök, értékek, normák a családon belül (Kim et al., 2009; Odenweller, 2011), azt feltételezhetjük, hogy más egyéb tényezők is hatással lehetnek rá. A fiatal felnőttek pénzügyi szocializációja kapcsán az egyik további faktor lehet az, hogy mennyire önállóak pénzügyileg. Egy tanulmány az intergenerációs hatást a márkaérték forrásként aposztrofálta. Amennyiben egyes termékekből az otthonélő, majd otthonról kirepülő gyermekek ugyanazt a márkát választják, mint szüleik, az a vállalat számára szélesebb körű lojalitást eredményez (Moore et al., 2002; Ladwein et al., 2009). Ez a hatás azonban időben változik, általában tompul, de adódnak olyan élethelyzetek, például családalapítás, amelyben a szülők újra intenzívebben vesznek részt gyermekük életében, ezáltal jobban hatnak rá.

Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalmi kutatások és makrogazdasági események alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1. Hogyan jellemezhetők a fiatalok és szüleik az intézményi bizalom tekintetében?

K2. Milyen összefüggéseket tárhatunk fel a szülők intézményi bizalma és gyerekeik intézményi bizalma között?

A második kutatási kérdésből levezetett hipotézisek:

H1. A szülők intézményibizalom-szintje és a fiatal felnőtt gyerekeik intézményibizalom-szintje között szignifikáns pozitív kapcsolat van.

H2. Azoknál a családoknál, ahol magas fogalmi és magas társas orientáció jellemző, tehát ahol a szülők tudatosan kontrollálnak és tudatosan önállóságra is nevelnek egyszerre (megegyezésen alapuló kommunikációs stílus), várhatóan erősebb lesz a szülők hatása a fiatalok intézményi bizalmára, mint a többi almintában.

H3. Azoknál a családoknál, ahol a szülők valójában nem törekednek sem a fiatalok ellenőrzésére, sem az önállóságuk elősegítésére, várhatóan a leggyengébb hatásokat figyelhetjük majd meg a többi almintával összevetve.

H4. A szülők hatását befolyásolják a nemi szerepek, azaz várhatóan az anya-lánya és apa-fia kapcsolatban erősebb hatásokat figyelhetünk meg.

H5. A pénzügyi függetlenség növekedésével csökken a szülők hatása a fiatalok pénzügyibizalom-szintjére.

A kutatás módszertana

1. táblázat

A hallgatói és a szülői minta alapjellemzői

	Hallgatói minta	Szülői minta
Nem		
Férfi	37,6%	27,3%
Nő	62,4%	72,3%
Állandó lakhely		
Budapest	32,0%	29,2%
Vidéki város	49,5%	54,6%
Vidéki község	8,2%	8,0%
Vidéki falu	8,2%	8,2%
Havi átlagjövedelem	54517 Ft	313524 Ft

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunkat páros mintán végeztük el, így lehetőségünk volt mind a fiatal felnőttek (budapesti egyetemisták), mind a szüleik véleményének vizsgálatára. A családon belüli intergenerációs hatást számos tanulmány vizsgálja oly módon, hogy csupán a család egyik tagjára fókuszál, az ő szemszögéből állapítja meg, létezik-e szülői hatás vagy sem (Odenweller, 2011; Kalmuss, 1984; Kim et al., 2009). Kutatásunk egyik fontos célkitűzése volt, hogy ne csak a fiatalok szempontjából tárjuk fel pénzügyi szocializációjuk aspektusait, hanem a szüleik válaszait is figyelembe véve, a két válaszadói csoportot együttesen, páros mintaként kezelve elemezzük az intergenerációs hatásokat a családban. Az adatgyűjtés során kérdőíves módszert alkalmaztunk. A kérdőívet online formában töltötték ki mind a hallgatók, mind a szülők. Ahhoz, hogy a későbbiekben azonosítani tudjuk a hallgató-szülő párokat, a tanulmányi azonosító kódokat használtuk fel, amelyet a párosítás után töröltünk. Mindez lehetőséget nyújtott arra, hogy a két minta elemeit (hallgatói és szülői) a valóságnak megfelelően párosítsuk, ezáltal a családi hatást elemezni tudjuk. A matematikai-statisztikai elemzéseket IBM SPSS Statistics 22 szoftver segítségével végeztük. Az adatgyűjtés végén egy 602 hallgató-szülő párból álló adatbázist kaptunk. Az adattisztítás után a végleges

adatbázisba 535 hallgató-szülő pár került. Viszonyításképpen, a kutatás alapötletének kiindulópontját képező tanulmány (Moore et al., 2002) 102 anya-lánya párt vont be a családon belüli intergenerációs hatások vizsgálatára. A hallgatói és a szülői minta jellemzői az 1. táblázatban találhatók.

A pénzügyi intézményekbe vetett bizalom skálájából mind a hallgatói, mind a szülői minta esetében pontszámot számítottunk, amelyek később a regresszióelemzés változóit képezték. Az intergenerációs hatás meglétére vonatkozó elemzés alapját a mintaelemek valós és véletlenszerű párosítása adta. Kategóriákat képeztünk (alacsony, közepes, magas) az intézményi bizalom mértékére vonatkozóan, majd kiszámoltuk, hányan esnek azonos kategóriába a hallgatók és szüleik közül. Ezt a számítást mind a valós párosításnál, mind a véletlenszerű párosításnál elvégeztük. Z-teszt segítségével vizsgáltuk meg (Kanji, 1993), hogy van-e szignifikáns különbség a két érték között, azaz a random mintában egy kategóriába esők száma szignifikánsan eltér-e a valós mintában egy kategóriába esők számától. A Z-teszt nullhipotézise szerint a két mintában kapott érték azonos. 5%-os szignifikanciaszinten akkor vetjük el a nullhipotézist, ha $-1,96 < Z < 1,96$. 1%-os szignifikanciaszinten akkor vetjük el a nullhipotézist, ha $-2,576 < Z < 2,576$. A kapott Z értékek alapján megállapítható, hogy létezik-e családi intergenerációs hatás a vizsgált változókban. A Z-teszt számítása és képlete a következőképpen alakult (Kanji, 1993; Moore et al., 2002):

$p_{h1.3}$ = a hallgatói (gyerek) minta mekkora hányada esik a változó adott kategóriájába,

$p_{sz1.3}$ = a szülői minta mekkora hányada esik a változó adott kategóriájába,

$M_{1.3}$ = az adott kategóriába valójában bekerült párok száma,

n = minta elemszáma,

E = megmutatja, hogy véletlen párosítás esetén összesen hány főre igaz, hogy ugyanabba a kategóriába esik, mint a párja,

A = megmutatja, hogy valós párosítás esetén összesen hány főre igaz, hogy ugyanabba a kategóriába esik, mint a párja.

$$E = n * [(ph1*psz1)+(ph2*psz2)+(ph3*psz3)]$$

$$A = 2 * (M1+M2+M3)$$

Mindezek felhasználásával pedig a Z kiszámításának képlete a következő:

$$Z = (A/n - E/n) / \{ [E/n * (1 - E/n)] / n \}^{1/2}$$

Az intézményi bizalom skálája Béres és munkatársainak (2013) munkája alapján került az elemzésbe. A skála összesen nyolc állítást tartalmazott, amelyeket a

2. táblázatban mutatunk be. A válaszadók 1 és 5 között terjedő skálán jelölhették egyetértésüket (1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljes mértékben egyetért).

2. táblázat

Az intézményi bizalom skálájának tételei

Intézményi bizalom
A bankokban elhelyezett pénz biztonságban van.
A bankokban dolgozók segítőkészsége és szakértelme megfelelő.
A bankkártyák használata biztonságos.
A hitelfelvételi lehetőség hozzájárul a társadalom jólétéhez.
A biztosítók és bankok mindig teljesítik a szerződésben megfogalmazottakat.
Az internetes vásárlás kockázatos.
A biztosító az én érdekemet védi, amikor a káreseményhez kapcsolódóan önrész vállalását teszi kötelezővé.
A hitel annak jó, aki ért a pénzügyekhez.

Forrás: Béres és munkatársai (2013)

A 8 állítás közül az elemzésbe végül ötöt (a 2. táblázat első 5 állítását) vontuk be. Ennek a döntésnek az alapját az adta, hogy a faktorstruktúrában a hallgatói mintán az eredeti nyolc változó közül háromnak a regressziós súlya túl alacsony volt, és ebben a formában a konfirmatív modell illeszkedési mutatói sem voltak megfelelőek. Az állítások törlésével a modell illeszkedése is jelentősen javult. Ahogyan a 3. táblázat szemlélteti, a megadott kritériumoknak is megfelelnek a vizsgált mutatók.

3. táblázat

A konfirmatív faktorelemzés eredményei az intézményi bizalomra vonatkozóan a szülői és a hallgatói mintán

Mutató elnevezése és az elfogadási kritérium (Hair et al., 2010)	Hallgatói mintán	Szülői mintán
TLI (>0,92)	0,92	0,98
CFI (>0,92)	0,96	0,98
RMSEA (<0,07)	0,070	0,059
PCLOSE (>0,5)	0,146	0,283
HOLTER 0,5 (>200)	329	410
HOLTER 0,1 (>200)	449	558

Forrás: saját szerkesztés

A családi kommunikációs mintázatok elméletét két kutatási területen vizsgáltuk meg. Mindkét területen McLeod és Chaffee (1972) tanulmánya képezte a kiindulási alapot. Az egyik erre építő terület a kommuniká-

ciótudomány, ahol a Ritchie és Fitzpatrick (1990) által kidolgozott, úgynevezett Javított Családi Kommunikációs Mintázatok Skála (Revised Family Communication Patterns Scale) használata az elterjedt. A fogyasztói magatartás területén pedig a Moore és Moschis (1981) által specifikált skála. Ezt használják a legújabb fogyasztói szocializációt vizsgáló tanulmányok is, például Kim és munkatársai (2009), valamint Caruana és Vassallo (2003). Ritchie és Fitzpatrick (1990) skálája hosszabb és a családi kommunikáció általános formáját kívánja jellemezni, míg a Moore és Moschis (1981) alapján használt skálák fogyasztáspecifikusak, így a fogyasztói pénzügyi magatartás területén történő vizsgálatokra alkalmasabbnak mutatkoznak.

A skála két dimenzióját (fogalmi orientáció és társas orientáció), és azok elemeit a 4. táblázat mutatja be. A válaszok 1-től (Egyáltalán nem értek egyet) 5-ig (Teljes mértékben egyetértek) terjedhetnek.

4. táblázat

A családi kommunikáció mintázatok skálájának tételei

Fogalmi orientáció
Meg szokott kérni, hogy segítsek neki a bevásárlásban a család számára.
Megkérdezi, hogy mit szeretnék, amikor nekem vásárol valamit.
El szokta mondani nekem, hogy a különböző termékeket hol lehet megvásárolni.
Hagyja, hogy magam döntsem el, mit vagy mit ne vásároljak.
Szokott tőlem tanácsot kérni a vásárlással kapcsolatban.
Szoktunk a vásárlásról beszélgetni.
Meg szokta kérdezni a véleményemet arról, amit magának vásárol.
Meg szokta kérdezni, mit gondolok azokról a dolgokról, amiket magamnak vásárolok.
Társas orientáció
El szokta mondani a véleményét arról, hogy mit vagy mit ne vásároljak.
Megtiltja, hogy bizonyos dolgokat megvegyek.
Tudni akarja, hogy mit csinálok a pénzzel.
Szokott panaszkodni, ha nem tetszik neki, amit magamnak vásároltam.
Megmondja, hogy ne vegyek meg bizonyos dolgokat.

Forrás: Kim et al. (2009)

Kutatásunkban a fogalmi orientáció egyik állítása (Hagyja, hogy magam döntsem el, mit vagy mit ne vásároljak) nem illeszkedik az eredeti faktorstruktúrába, de ez a jelenség nem volt újdonság számunkra, mivel

már előzetes teszteken is hasonló eredményt kaptunk. Ezen kívül az alacsony faktor-loading érték miatt a fogalmi orientációból ki kellett zárni további két állítást. A skála így kiegyensúlyozottabb lett, hiszen így a kétféle orientációt képviselő állítások hasonló számban jelennek meg. A hallgatói mintán kapott végső faktorstruktúrát (KMO=0,752) az 5. táblázat tartalmazza. A szülői mintán hasonló struktúrát eredményező faktorelemzés során a fogalmi orientáció Cronbach-alfa értéke 0,727; a társas orientáció Cronbach-alfa értéke 0,737. A Cronbach-alfa értékek mindegyike eléri a 0,7-es küszöbértéket (Nunnally, 1978), így a skálák megbízhatónak minősülnek. Az elemzésben a két orientáció mentén a medián segítségével alacsony és magas értékeket állapítottunk meg, majd a családokat összesen négyféle kommunikációs típusba soroltuk a szakirodalom alapján: megegyezésen alapuló, többelvű, védelmező, laisz-sez-faire.

5. táblázat

A Családi Kommunikációs Mintázatok skála végső faktorstruktúrája – hallgatói mintán

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Megmondja, hogy ne vegyek meg bizonyos dolgokat	,797	-,010
Megtölti, hogy bizonyos dolgokat megvegyek	,688	-,206
El szokta mondani a véleményét arról, hogy mit vagy mit ne vásároljak	,675	,298
Szokott panaszkodni, ha nem tetszik neki, amit magamnak vásároltam	,663	,140
Tudni akarja, hogy mit csináljak a pénzemmel	,652	,168
Szokott tőlem tanácsot kérni a vásárlással kapcsolatban	,021	,828
Meg szokta kérdezni a véleményemet arról, amit magának vásárol	,038	,771
Szoktunk a vásárlásról beszélgetni	,269	,629
Meg szokott kérni, hogy segítsék neki a bevásárlásban a család számára	,271	,582
Megkérdezi, hogy mit szeretnék, amikor nekem vásárol valamit	-,100	,520
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Az intézményibizalom-skála tételeinek átlagértékeit mutatja a 6. táblázat. Az értékek egyetlen esetben sem érik el a 4-es értéket („inkább egyetértek”) tehát a szülőkre és hallgatókra is általánosan igaz, hogy alacsony az intézményibizalom-szintjük. A hallgatók bizalmi szintje magasabb a szülőkéénél, minden állítás esetében magasabb átlagértéket figyelhetünk meg a hallgatói mintában, mint a szülői mintában. A 3. és 4. helyen szereplő állítás kivételével a sorrend a két mintában

megegyezik. A legalacsonyabb értéket a szerződésben megfogalmazott vállalásokra vonatkozó teljesítés kapta mindkét mintában, azaz a válaszadók nem igazán tapasztalják, hogy a bankok és biztosítók betartják szerződéses ígéretüket. A legmagasabb átlag sem éri el a 4-es értéket, de az látszik körvonalazódni, hogy a bankkártyahasználat biztonságosságában bíznak leginkább; a fiatalok jobban, mint szüleik.

6. táblázat

Az intézményibizalom-skála állításainak átlagértékei a hallgatói és szülői mintán (N=535)

Intézményibizalom-skála állításai	N	Válaszok átlagai	
		Hallgatók	Szülők
A biztosítók és bankok mindig teljesítik a szerződésben megfogalmazottakat.	535	3,08	2,86
A hitelfelvételi lehetőség hozzájárul a társadalom jólétéhez.	535	3,32	3,12
A bankokban dolgozók segítőkészsége és szakértelme megfelelő.	535	3,64	3,53
A bankokban elhelyezett pénz biztonságban van.	535	3,67	3,46
A bankkártyák használata biztonságos.	535	3,78	3,59

Forrás: saját szerkesztés

Az intézményi bizalom alacsony szintje a hallgatók és szüleik körében indokolható a bevezetésben bemutatott tényezők mentén is, hiszen a pénzügyi válság és a közelmúlt botrányai mind okot adhatnak az alacsonyabb bizalomra. Azt azonban, hogy egy családon belül van-e szignifikáns hatása a szülőknek gyerekeikre, a Z-teszt segítségével vizsgáltuk meg, a hallgatói és szülői minták random és valós párosításával. Az intézményi bizalom esetében a képlet alapján kiszámoltuk a Z értékét, amely 10,349. Ez az érték nagyobb, mint 2,576, tehát 1%-os szignifikanciaszinten nem vethetjük el a Z-teszt nullhipotézisét, ami azt mondja ki, hogy a két mintában kapott érték azonos. *Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a családnak tehát az intézményi bizalomban van szignifikáns hatása.*

Az intergenerációs hatás meglétének vizsgálata után áttértünk annak vizsgálatára, hogy milyen erős kapcsolat van a szülők intézményi bizalma (független változó) és a gyerekeik intézményi bizalma (függő változó) között. Feltételeztük, hogy pozitív irányú kapcsolatot kapunk. A vizsgálat egyszerű lineáris regresszióelemzéssel történt, amelynek eredményét a 7. táblázat mutatja.

7. táblázat

A szülők és hallgatók intézményi bizalmának kapcsolata – a regresszióelemzés eredményei

Feltételezett hatás		B	β	t	R ²	F
Intézményi-biz_sz	Intézményi-biz_h	,385	0,428	10,934**	,183	119,550**

Forrás: saját szerkesztés

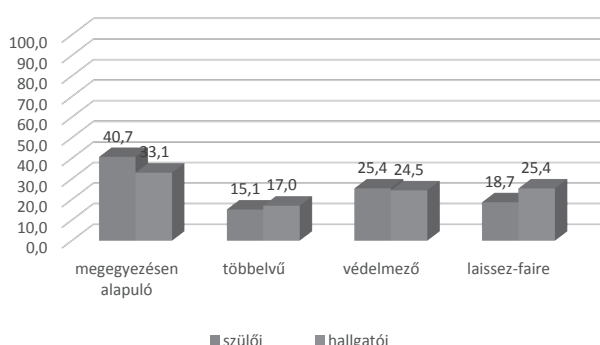
A táblázatban szereplő paraméterek alapján jól látható, hogy az intézményi bizalomra vonatkozóan a modell szignifikáns kapcsolatot mutat szülők és gyerekeik között. A Durbin-Watson-mutató értéke (1,957) alapján megállapíthatjuk, hogy teljesül a feltétel, mi szerint az egymás utáni hibatagok nem korrelálnak egymással. A további feltételek vizsgálata során a homoszkedaszticitás és a normalitás is megállapítható. A *H1 hipotézist elfogadjuk*.

Kutatásunkban azt is vizsgáltuk, hogy hogyan jellemezhetjük a családon belüli intergenerációs hatást a családi kommunikációs mintázatok tükrében. A szakirodalomban talált, kommunikációs stílusokra vonatkozó jellemzések alapján fogalmaztuk meg a H2 és H3 hipotézist.

Mind a hallgatói, mind a szülői mintában lekérdeztük ugyanazt a kommunikációs skálát, érdemes tehát megnézni, hogy miként alakul a kommunikációs típusok megoszlása a két mintában, azaz milyen a hallgatók szerint és milyen a szülők szerint (lásd 2. ábra).

2. ábra

A kommunikációs stílusok megoszlása a szülői és hallgatói mintában (%)



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatói észlelés alapján a mintát tehát a szakirodalmi részben szereplő 1. ábra alapján négy almintára bontjuk, és így lehetővé válik a kommunikációs stílusokra külön leszűrve megvizsgálni, hogy milyen a kutatási kérdésben vizsgált változók kapcsolatának erőssége. A 8. táblázat mutatja a négy almintán lefut-

tatott regresszióelemzések eredményeiként kapott R² determinációs együtthatók értékeit. Bemutatjuk azt az R² értékét is, amely a teljes mintán lefuttatott regresszióelemzésre vonatkozó determinációs együttható értéke (lásd 8. táblázat).

8. táblázat

A családi hatás vizsgálatának eredményei a családi kommunikációs mintázatok alapján képzett négy almintán

Feltételezett hatás		R ² (m) N=177	R ² (t) N=91	R ² (v) N=131	R ² (lf) N=136	R ² (teljes)
Intézményi-biz_sz	Intézményi-biz_h	,259**	,119**	,160**	,153**	,183**

Forrás: saját szerkesztés

Empirikus kutatásunk eredményei alapján megállapítható, hogy a legerősebb szülői hatás a megegyezésen alapuló családok esetében van. Ezek azok a családok, ahol a szülők arra törekednek, hogy a gyermekük saját véleményét és attitűdöt alakítsa ki, és a szülők kevésbé akarják őt kontrollálni. A leggyengébb hatás a többelvű családokban mutatkozik, ahol nincs egy deklarált orientáció, amely magas értéket kap, így valószínűleg a családban élő gyermekek is nehezen tudják adaptálni a változó attitűdöket és magatartás-mintákat. *H2 hipotézisünk beigazolódt*, hiszen a megegyezésen alapuló stílus eredményezi a legerősebb szülői hatást is. *A H3 hipotézist nem fogadjuk el*, hiszen a laissez-faire családok – amelyekben nem törekednek sem az önállóságra nevelésre, sem a kontrollra – csak a második leggyengébb összefüggést mutatják.

A mintát a nemi szerepek mentén is szétbontottuk almintákra, így alakult ki négy csoport (anya-lánya, anya-fia, apa-lánya, apa-fia). Az intézményi bizalomban a legerősebb hatás az apa-fia mintán érhető tetten, a második legerősebb pedig az anya-fia mintán (lásd 9. táblázat). Mindez azt mutathatja, hogy a fiúk alapvetően hajlamosabbak jobban átvenni az intézményi bizalommal kapcsolatos nézeteket/attitűdöket szüleiktől, és leginkább igaz ez a fiúk és apák viszonylatában. A *H4 hipotézis* részben fogadjuk el.

9. táblázat

A családi hatás vizsgálatának eredményei a nemi szerepek alapján képzett négy almintán

Feltételezett hatás		R ² (Anya-Lánya) N=260	R ² (Anya-Fia) N=129	R ² (Apa-Lánya) N=74	R ² (Apa-Fia) N=72	R ² (teljes)
Intézményi-biz_sz	Intézményi-biz_h	,164**	,200**	,086*	,335**	,183**

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a nemi szerepek vagy a kommunikáció is hatással van arra, milyen erősen adódnak át attitűdök, értékek, normák a családon belül (Kim et al., 2009; Odenweller, 2011), azt feltételezhetjük, hogy más egyéb tényezők is hatással lehetnek rá. Azt, hogy az intézményi bizalom átörökítése miként függ a fiatalok észlelt anyagi függetlenségétől, a minta három részre bontásával vizsgáltuk meg. Az anyagi függetlenség mentén három klasztert képeztünk. A kérdőívben szerepelt olyan kérdés, amely arra vonatkozott, hogy a hallgatók mennyire érzik magukat pénzügyileg önállóknak, valamint mikorra szeretnék teljes mértékben önállóak lenni. A kérdések mentén klaszterelemzést végezve a következő három csoport alakult ki:

1. klaszter: egyáltalán nem önállóak, és csak későbbre tervezik az elszakadást szüleiktől (N=123),
2. klaszter: teljes mértékben önállóak (N=117),
3. klaszter: majdnem teljesen önállóak, de még adnak maguknak időt a teljes pénzügyi függetlenségre (N=295).

Az egyáltalán nem önállóak csoportjában a legmagasabb a férfiak aránya (41,5%). Ebben a csoportban van a legmagasabb arányban budapesti állandó lakhelyű válaszadó is (38,2%), és vidéki faluban lakó is (10,6%). Továbbá fontos szociodemográfiai jellemző, hogy náluk a legalacsonyabb az egyszülős családban élők aránya (16,3%). Az önállótlanokra jellemző a legmagasabb arányban (91,1%), hogy szüleikre jövedelemforrásként támaszkodnak, továbbá minimálisan jellemző rájuk (1,6%) a munkavállalásból származó jövedelem. Itt a legmagasabb azoknak az aránya (27,6%), akik még soha nem dolgoztak. Legkevésbé jellemző a diákhitel (8,9%). A pénzügyi tudatosság irányába mutató pénzügyi terv készítése (akár írásban, akár mentálisan) legkevésbé itt jellemző (52,8%) a három klaszter közül. Mind az átlagjövedelem, mind az előforduló legmagasabb jövedelem ebben a csoportban a legalacsonyabb.

A részben önálló klaszterben a legmagasabb a nők aránya (64,1%). A legtöbb vizsgálati szempont alapján a két másik csoport (önállótlanok és teljesen önállóak) között helyezkednek el, kivéve a vidéki községben állandó lakhellyel rendelkezőket (10,2%). Nem sokkal magasabb arányban vannak ebben a klaszterben az előzőhöz képest azok, akik egyszülős családban élnek (19,3%). A csoportban közel 20%-kal nagyobb azoknak az aránya (71,2%), akiknek van pénzköltési tervük. Az önállótlanokhoz képest jóval magasabb (210.000 forint) legmagasabb jövedelmet figyelhetünk meg a csoportban, az átlagjövedelmük havi szinten közel tízezer forinttal magasabb.

A teljes mértékben önállóak csoportjában a legmagasabb azoknak a hallgatóknak az aránya (53,9%),

akiknek az állandó lakhelyük vidéki városban van. Az egyszülős családokban élők aránya jelentősen megugrik a másik két csoporthoz képest, itt ugyanis a klaszternek több, mint egyharmada (35%) egyszülős családban él. A szülők jövedelemforrásként támaszkodók aránya itt a legalacsonyabb (52,6%). Leginkább ebben a csoportban jellemző a munkavállalásból származó jövedelem (22,4%), és itt a legkisebb azoknak az aránya, akik még soha nem dolgoztak (21,4%). Legnagyobb arányban (14,5%) rendelkeznek diákhitellel. A klaszterre jellemző havi átlagjövedelem 67.357 forint, a legmagasabb előforduló jövedelem 250.000 forint. Átlagjövedelmük a nem önálló klaszterhez képest több, mint 22.000 forinttal magasabb.

Az anyagi függetlenség mérése alapján kialakult három hallgatói klaszteren végzett elemzés alapján pedig az mondható el, hogy az anyagilag nem önállóak, azaz azok, akik még nagyrészt a szüleiktől függnek pénzügyeikben, attitűdje hasonlít leginkább szüleikére (lásd 10. táblázat). Ez a hatás folyamatosan csökken az önállósodás erősödésével. A H5 hipotézist elfogadjuk.

10. táblázat

A családi hatás vizsgálatának eredményei a pénzügyi függetlenség alapján képzett klaszterekben

Feltételezett hatás		R2 (nem önállóak) N=123	R2 (részben önállóak) N=295	R2 (teljesen önállóak) N=117	R2 (teljes)
Intézményi- biz_sz	Intézményi- biz_h	,258**	,173**	,140**	,183**

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Jelen kutatással és eredményeivel egy hiánypótlást végeztünk el, hiszen számos alapvető összefüggést eddig empirikus alátámasztás nélkül említettek a kutatók. A különböző moderáló tényezők beépítésével pedig az alap-összefüggések mögé kívántunk tekinteni. Eredményeink hasznos alapot képezhetnek további kutatások számára, valamint a gyakorlati szakemberek számára is, legyenek azok pénzügyi szolgáltatásokat kínáló vállalatok vagy a pénzügyi edukáció szakértői.

Kutatásunk korlátai közé sorolható a mintavétel módja. Bár az elemzések és eredmények a témában végzett páros mintás kutatásokhoz képest magasabb mintaelemszámmal épülnek, valamint bevonják az apákat is, a mintavétel egyetlen egyetem hallgatóira korlátozódik. A szülői szerepeket tekintve a mintában alacsony arányban szerepeltek az apák ahhoz, hogy esetükben további bontást tehessünk, például a kommunikáci-

ős stílusok négy típusa mentén. Mivel az eredmények alapján az apák a pénzügyi szocializáció terén fontos szereplők, így a további kutatásokba mindenképpen fontos a bevonásuk.

Eredményeink rávilágítanak arra, hogy az eddigi kutatásokkal összhangban jellemző az intézményi bizalom alacsony szintje. A legalacsonyabb értéket a szülők körében a bankok és biztosítók szerződéses teljesítésére vonatkozóan kaptuk. Ez azért is lényeges információ, mert a Groupama Biztosító és az NRC közös kutatásában kiemelten fontos szerepet kapott a bizalom építésében a szavahihetőség és igazmondás. Bár a GFK sajtóközleményében olvashatunk arról, hogy a szülők nem tudják továbbadni a tudást, és gyakran nem is beszélnek pénzügyi kérdésekről a gyerekeikkel, ez bizonyos esetekben nem feltétlenül jelent hátrányt. A pénzügyi szolgáltatók ugyanis, azokban az esetekben, amikor a családi kommunikáció alacsony szintű (laissez-faire típusú családi kommunikációs mintázat), edukációs és tájékoztatási tevékenységükkel formálhatják a fiatalok attitűdjeit és bizalmi szintjét. Az is egyértelműen kirajzolódik, hogy a pénzügyi önállóság mentén egyre csökken a szülői hatás, ami szintén a pénzügyi intézmények befolyásoló hatásának adhat teret.

A bankok szakértői tevékenysége, szakértelmének hangsúlyozása lehet az egyik kulcsa az intézményi bizalom növelésének. Bár az online ügyintézés egyre inkább teret nyer, ráadásul éppen a fiatalok körében, a bonyolult pénzügyi döntésekhez továbbra is szükség lesz a személyes szakértelemre. Ezek olyan találkozási pontok az ügyféllel, amelyek lehetőséget teremtenek az attitűdök és a bizalom formálására, és ezáltal a hosszú távú kapcsolatot alapozhatják meg.

Az intézményi bizalom megerősítésére eszközként szolgál a kommunikáció és a fogyasztói edukáció mennyiségének és minőségének növelése, valamint a hitelesség mentén az igazmondás gyakorlatának fenntartása.

Felhasznált irodalom

- Beutler, I. – Dickson, L. (2008): Consumer economic socialization. in: J.J. Xiao (ed.): Handbook of consumer finance research. New York: Springer, p. 83-103. DOI 10.1007/978-0-387-75734-6_6
- Béres, D. – Huzdik, K. (2012): A pénzügyi kultúra megjelenése makrogazdasági szinten. Pénzügyi Szemle, 2012/3, p. 322-336.
- Béres Dániel – Huzdik Katalin – Kovács Péter – Sági Ákos – Németh Erzsébet (2013): Felmérés a felsőoktatásban tanuló fiatalok pénzügyi kultúrájáról. Kutatási jelentés. Letöltve innen: <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2013/kutatasi-jelentes-felmeres-a-felsooktatásban-tanulo-fiatalok-penzugyi-kulturajarol/t353.pdf> Letöltés ideje: 2012. szeptember 10.
- Bordás, S. (2008): Revás és identitás. Társadalomtudományi Szemle, 10 (4), p. 3-26.
- Carlson, L. – Grossbart, S. – Walsh, A. (1990): Mothers' Communication Orientation and Consumer Socialization Tendencies. Journal of Advertising, 19 (3), p. 27-38. DOI 10.1080/00913367.1990.10673190
- Chu, P. – Lee, G. – Chao, Y. (2012): Service quality, customer satisfaction, customer trust and loyalty in an e-banking context. Social Behavior and Personality, 40 (8), p. 1271-1284.
- Caruana, A. – Vassallo, R. (2003): Children's perception of their influence over purchases: the role of parental communication patterns. Journal of Consumer Marketing, 20 (1), p. 55-66. DOI 10.1108/07363760310456955
- Childers, T. – Rao, A. (1992): The influence of familial and peer-based reference groups on consumer decisions. Journal of Consumer Research, 19, p. 198-211. DOI 10.1086/209296
- Clarke, P. (2008): Parental communication patterns and children's Christmas requests. Journal of Consumer Marketing, 25 (6), p. 350-360. DOI 10.1108/07363760810902486
- Danes, S. (1994): Parental perception of children's financial socialization. Financial Counseling and Planning, 5, p. 127-149.
- Ennew, C. – Kharouf, H. – Sekhon, H. (2010): Trust in UK financial services: A longitudinal analysis. Journal of Financial Services Marketing, 16 (1), p. 65-75.
- GFK (2016): A pénzügyi tudatosság életkortól független. Négyből egy megkérdezett nem bíz a bankokban. Sajtóközlemény. Letöltve innen: www.gfk.hu Letöltés ideje: 2016. április 29.
- Graham, E. E. (2011): Revised Family Communication Patterns Instrument (RFCP). in: R. B. Rubin et al. (eds.): Communication Research Measures II. A Sourcebook. New York: Routledge
- Hornýák Andrea (2015): Attitűdök és kompetenciák a középiskolás diákok, mint potenciális banki ügyfelek körében. Doktori értekezés. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem
- Hunt, S. (2012): Trust, Personal Moral Codes, and the Resource-Advantage Theory of Competition: Explaining Productivity, Economic Growth, and Wealth Creation. Contemporary Economics, 6 (2), p. 4-19. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.38
- Imonen, K. (2011): A Social and Economic Theory of Consumption. London: Palgrave Macmillan
- Keszei T. (2015): Bizalom és vállalati teljesítmény. Vezetéstudomány, 46 (6), p. 2-11.
- Kim, C. – Lee, H. – Tomiuk, M.A. (2009): Adolescents' perceptions of family communication patterns and

- some aspects of their consumer socialization. *Psychology and Marketing*, 26(10), p. 888–907. DOI 10.1002/mar.20304
- Kovács Péter – Kosztópulosz Andreász – Révész Balázs – Kiss Gábor Dávid – Székelyhidi Katalin – Tulkán Tímea – Árva-Tóth Adrienn (2011): Középiskolások pénzügyi kultúrájának felmérése – Összefoglaló tanulmány, az Econventio Közhazsnú Egyesület és a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar kutatócsoportja által végzett felmérés eredményei. Letöltve: <http://econventio.hu/#letoltheto-dokumentumok/penzugyi-kultura-felmeres-2011-tanulmany> Letöltés ideje: 2012. július 27.
- Ladwein, R. – Carton, A. – Sevin, E. (2009): Trans-generational equity: the transmission of consumption practices between mother and daughter. *Recherche et Applications en Marketing*, 24(2), p. 1-26.
- Lyons, A. C. – Scherpf, E. – Roberts, H. (2006): Financial Education and Communication Between Parents and Children. *The Journal of Consumer Education*, 23, p. 54-76.
- marketinginfo.hu (2015): Pénzügyi szolgáltatók és a bizalom. Letöltve innen: <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=39053> Letöltés ideje: 2016. április 29.
- McLeod, J. M. – Chaffee, S. H. (1972): The Construction of Social Reality. in: J. T. Tiedeschi (ed.) : *The Social Influence Process*. Chicago: Aldine Atherton, p. 50-99.
- McNeal, J. U. (1992): *Kids as customers*. Lexington: Lexington Books
- Medgyesi M. (2005): Általános bizalom és a pénzügyi intézményrendszer igénybevétele. in: TÁRKI: *Kockázat, bizalom és részvétel a magyar gazdaságban és társadalomban*. Budapest, TÁRKI
- Moore, E. S. – Wilkie, W. L. – Adler, J. A. (2001): Lighting the torch: how do intergenerational influences develop? in: Gilly, M. C. – Meyers-Levy, J. (eds.): *Advances in Consumer Research*. Valdosta: Association for Consumer Research, p. 287-293.
- Moore, E. S. – Wilkie, W. L. – Lutz, R. J. (2002): Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 66., p. 17-37. DOI 10.1509/jmkg.66.2.17.18480
- Moschis, G. P. (1985): The role of family communication in consumer socialization of children and adolescents. *Journal of Consumer Research*, 11(4), p. 898-913. DOI 10.1086/209025 DOI 10.1086/209025
- Moschis, G. P. – Moore, R. L. (1979): Family Communication and Consumer Socialization. *Advances in Consumer Research*, 6, p. 359-363.
- Moschis, G. P. – Moore, R. L. – Smith, R. B. (1984): The impact of family communication on adolescent consumer socialization. *Advances in Consumer Research*, 11., p. 314-319.
- Moschis, G. P. – Prahasto, A. E. – Mitchell, L. G. (1986): Family communication influences on the development of consumer behaviour: some additional findings. *Advances in Consumer Research*, 13., p. 365-369.
- MTI (2016): Bankmonitor felmérés: megingott a pénzügyi bizalom Letöltve innen: <http://www.boon.hu/bankmonitor-felmeres-meingott-a-penzugyi-bizalom/2799499> Letöltés ideje: 2016. április 29.
- Nagy P. – Tóth Zs. (2012): Értelmelem és érzelem. A lakossági ügyfelek gazdasági magatartása és a bankokkal kapcsolatos attitűdjei. *Hitelintézeti Szemle, Különszám*, p. 13-24. Letöltve: <http://www.bankszovetseg.hu/wp-content/uploads/2012/10/13-24-ig-nagy-toth.pdf> Letöltés ideje: 2012. október 10.
- Neulinger Á. (2011): Családon belüli kommunikáció és a referenciacsoporthatása egyszülős és teljes családokban. MOK Konferencia. 2011. augusztus 29-30., Pécs
- Neulinger Á. – Zsótér B. (2012): Mennyire önállóak a fiatal felnőttek vásárlásaikban? A családi környezet befolyásának vizsgálata fiatal felnőtt gyermekek vásárlására. MOK Konferencia. 2012. augusztus 30-31., Miskolc
- Odenweller, K. G. (2011): *Father-Son Family Communication Patterns and Gender Ideologies: A Modeling and Compensation Analysis*. Thesis. West Virginia University. DOI 10.1080/15267431.2013.823432
- Pinto, M. B. – Parente, D. H. – Palmer, T. S. (2000): Materialism and Credit Card Use by College Students. *Psychological Reports*, 86 (2), p. 643-652. DOI 10.2466/pr0.2000.86.2.643
- Rettig, K. D. (1983): Family as economic socialization agent. *Illinois Teacher of Home Economics*, 27 (1), p. 5-7.
- Ritchie, L. D. – Fitzpatrick, M. A. (1990): Family communication patterns: Measuring intrapersonal perceptions of interpersonal relationships. *Communication Research*, 17, p. 523-544. DOI 10.1177/009365090017004007
- Roedder John, D. (1999): Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 26, p. 183-213. DOI 10.1086/209559
- Schrodt, P. (2005): Family communication schemata and the circumplex model of family functioning. *Western Journal of Communication*, 69, p. 359-376. DOI 10.1080/10570310500305539
- Simay A. (2012): A fogyasztói lojalitás előzményei a magyar mobiltelefonos szolgáltatási piacon. *Vezetéstudomány*, 43 (4), p. 48-61.

- Shah, R. H. – Mittal, B.* (1997): Toward A Theory of Intergenerational Influence in Consumer Behavior: an Exploratory Essay. *Advances in Consumer Research*, 24, p. 55-60.
- Shim, S. – Barber, B. L. – Card, N. A. – Xiao, J. J. – Serido, J.* (2010): Financial Socialization of First-year College Students: The Roles of Parents, Work, and Education. *Journal of Youth and Adolescence*, 39 (1), p. 1457-1470. DOI 10.1007/s10964-009-9432-x
- Shim, S. – Serido, J. – Tang, C.* (2013): After the global financial crash: Individual factors differentiating young adult consumers' trust in banks and financial institutions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, p. 26-33.
- Solheim, C. A. – Zuiker, V. S. – Levchenko, P.* (2011): Financial Socialization Family Pathways: Reflections from College Student's Narratives. *Family Science Review*, 16 (2), p. 97-112.
- Trommsdorf, G.* (2009): Intergenerational Relations and Cultural Transmission. *Cultural Transmission*. Cambridge: University Press DOI <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511804670.008>
- Williamson, O. E.* (1993): Calculativeness, Trust and Economic Organization. *The Journal of Law & Economics*, 36 (1) Part 2, p. 453-486 .
- Zsótér Boglárka – Béres Dániel – Németh Erzsébet* (2015): A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén – Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról. *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 46/6., p. 70-80.

KEMÉNY Ildikó

AZ ELEKTRONIKUSSZOLGÁLTATÁS- MINŐSÉG ÉRTÉKELÉSE A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK ONLINE VÁSÁRLÁSA ESETÉBEN

Az elektronikus kiskereskedelem fejlődése az elmúlt években töretlen, és ennek köszönhetően számos izgalmas kutatási terület jelenik meg évről évre. Ebben a folyamatosan változó környezetben a vásárlási döntési folyamat, valamint a vásárlás utáni interakciók megértése nem egyszerű feladat. Jelen tanulmány célja kettős. A szerző először megvizsgálja az e-kereskedelemhez köthető elektronikusszolgáltatás-minőség értelmezését a pénzügyi szolgáltatások esetében, majd egy primer kutatás során bemutatja a minőségészlelés, az elégedettség és annak következményeinek alakulását és összefüggéseit három, konkrét, online pénzügyi vásárlás esetében, úgymint az e-bankolás, az online tőzsdézés, illetve a biztosítások online kötése. A kutatás végén a minőségészlelés alapján négy vásárlói szegmenst azonosít, és viselkedésüket görcső alá veszi, mely eredmények a vállalati stratégiaalkotás folyamatában nyújthatnak segítséget.

A probléma részletes megismerése érdekében elsőként a szakirodalomban megjelenő elméleteket járja körbe, melyet primer kutatási eredményeivel is kiegészít, hogy ezzel is részletesebben megismerhető legyen a hazai kép.¹

Kulcsszavak: pénzügyi szolgáltatások, e-kiskereskedelem, elektronikusszolgáltatás-minőség, PLS-SEM

A vállalatok értékesítési folyamatában az internet kiemelkedő szerepet játszik napjainkban az információgyűjtési szakasz támogatásától egészen a vásárlásig, a rendelések utánkövetéséig, vagy akár az elektronikus termékek, szolgáltatások igénybevételéig (pl. szoftverek, e-bankolás). Az online környezet a hagyományos, offline üzletek mellett egy alternatív megoldást jelenthet az értékesítésben (pl. bevasarlas.tesco.hu), vagy akár egy kiterjesztett, időtakarékos megoldásként (pl. e-bankolás) is szolgálhat. Ezzel szemben a vásárlók számára az internet egy közel tökéletes piacot jelent, hisz az információk és árak azonnal elérhetők, és ezeket az egyének világszerte össze tudják hasonlítani.

Azonban fontos kiemelni, hogy ugyanazon szolgáltatás igénybevétele során az online és offline környezet különböző élményt nyújthat a vásárlók számára. Az online megoldások kényelmet kínálnak időben és helyben, azonban hiányoznak az offline környezetben jelenlévő személyes interakciók (Wolfenbarger – Gilly, 2003). Az online vásárlás, illetve szolgáltatás-igénybevétel inkább magányos, tervszerű folyamat, mintsem szociálisan interaktív esemény.

Az online vásárlást azonban nem érdemes egy homogén területként kezelni, mivel a kielégítendő igényektől és az offline is elérhető kiegészítő-szolgáltatásoktól függően a felhasználók elvárásai különbözhetnek. Csoportképző ismérveknek lehet tekinteni a vásárolt és/vagy igénybevett jószág jellegét, a vállalat internethasználati szokásait (tisztán online vagy vegyes online jelenlét), az alkalmazott modellt (pl. Groupon-modell), és az ezek alapján meghatározott szegmensekben érdemes a különböző mechanizmusok működését elkülönítetten vizsgálni. Francis és White 2003-ban alkották meg az e-kereskedelmi tevékenységek marketingközpontú kategorizálását, melynek során a vásárolt jószág jellege, valamint az igénybevétel módja (offline vagy online) alapján négy szegmenst azonosítottak: az offline termékek, az elektronikus termékek, az offline szolgáltatások és az elektronikus szolgáltatások piacát.

Jelen tanulmány elméleti fókuszában az elektronikus szolgáltatásokhoz, vagyis az online vásárolt és online igénybe is vett szolgáltatásokhoz kapcsolódó minőségészlelés témakörének vizsgálata áll, míg primer kutatásunkkal egy szűkebb területet, az online pénz-

ügyi szolgáltatások vásárlását szeretnénk részletesen körbejárni.

A minőség szerepe a vállalati működésben

A minőség az elégedettség kialakulásának egyik alappillére (Wolfenbarger – Gilly, 2003), ezáltal a hosszú távú sikeres teljesítés (Fassnacht – Koese, 2006; Santos, 2003; Zeithaml et al., 2002; Ladhari, 2010) és versenyképesség (Bressolles – Nantel, 2006) egy kiemelt tényezője. Az online vásárlók sokkal több ajánlat közül válogathatnak, így az új ügyfelek megszerzése nehezebb és költségesebb folyamat, mint az offline közegben (Fu-Ling – Chuan, 2012; Christodoulides – Michaelidou, 2011). Reichheld és Schefter (2000) szerint online környezetben az új ügyfelek meggyőzése 20–40%-kal többbe kerül, mint a hagyományos, offline piacon.

Az elégedett, visszatérő vásárlók számának növekedésével csökkenhetnek a vállalat marketingköltségei, egyszerűbben zajlanak le a tranzakciók, és ez segít a versenyben is jobban helytállni (Liu – Arnett, 2000). Ezek a vásárlók a vállalati kommunikációt „önkéntesen” támogatva nagyobb valószínűséggel ajánlják az üzletet másoknak (Gefen, 2002), könnyebben megértik és elfogadják, ha valamilyen probléma merül fel, és bizonyos esetekben az igénybevett termékért/szolgáltatásért hajlandóbbak magasabb árat is fizetni (Reichheld – Schefter, 2000; Gefen, 2002). A vállalatok szempontjából további pozitív hozadék, hogy a visszatérő vásárlókat – mivel már ismerik az elvárásaikat – könnyebben elégedetté tudják tenni (Zeithaml et al., 1996; Demeter, 2009), ami a vállalat vevőkapcsolati tőkéjét is erősíti.

Az e-kereskedelem csoportosítása

Adam (2002) szerint a vállalatok internetes használati szokásai a kereskedelem területén a tiszta (pure) offline és a tiszta (pure) online kontinuumban mozognak, melynek középpontját a „clicks-and-bricks” boltok adják. Mások az e-kereskedelem sajátosságait a szállítási módjában látják: szerintük célszerű eltérő fókusszal vizsgálni a postán vagy a futárral szállítót, illetve azokat, akik elektronikusan szállítanak (Francis – White, 2002; Wolfenbarger – Gilly, 2003). A vásárlások csoportosítása a szállítási módja alapján egy jó marketingalapú megoldás, azonban léteznek olyan termékek és szolgáltatások, melyek egyik csoportba sem sorolhatók be egyértelműen, mivel a fizetési folyamat után azonnal igénybe lehet őket venni (pl. e-könyvek, szoftverek, online pénzügyi szolgáltatások). Ezt a hiányosságot megragadva vezet be Francis és White (2003, 2004) az elektronikus és az offline teljesítés kategóriáját. Elektronikus teljesítés esetében a vásárlónak a tranzakció után az elektroni-

kus környezetben kell „maradnia”, hogy letöltse vagy „elfogyassza” a vásárolt jószágot, míg offline esetben a megrendelés után elhagyhatja a virtuális világot. Ezek alapján egy 2*2-es mátrix alakul ki négy kategóriával (Francis – White, 2003, 2004): (1) offline termékek, (2) offline szolgáltatások, (3) elektronikus termékek és (4) elektronikus szolgáltatások (1. ábra).

1. ábra

Az e-kereskedelem kategóriái a teljesítés módja és a termék jellege szerint

		TELJESÍTÉS MÓDJA	
		Offline	Elektronikus
TERMÉK JELLEGE	Termék	Offline termékek	E-termékek
		A vásárló online rendel, azonban offline kapja meg a terméket pl. könyv, mobiltelefon, bútor stb.	A vásárló fizetés után egyből letölti a terméket, és előkészíti a fogyasztásra pl. szoftverek, MP3, e-újságok stb.
	Szolgáltatás	Offline szolgáltatások	E-szolgáltatások
		A rendelés online történik, de az egyén offline kell, hogy eljusson a szolgáltatóhoz pl. utazás, szállás, belépőjegyek, masszázs stb.	Egy felhasználói fiókot hoz létre az egyén, mely szükséges ahhoz, hogy elfogyaszthassa a fő szolgáltatást pl. e-bankolás, chatszobák, részvénykereskedés stb.

Forrás: Francis – White (2003, 2004)

Az offline termék és szolgáltatások esetében a vásárló online rendel, azonban offline kapja meg a terméket (pl. könyv, mobiltelefon, bútor), illetve veszi igénybe a szolgáltatást (pl. utazás, szállás, belépőjegyek, masszázs). Ezen esetek többségében a késleltetett fizetés, valamint a későbbi cserefolyamat a jellemző (Francis – White, 2004). Ezzel szemben az elektronikus termékek esetében a vásárló fizetés után egyből letölti a terméket, és előkészíti a fogyasztásra (pl. szoftverek, MP3, elektronikus újságok), míg az elektronikus szolgáltatás vásárlásakor egy felhasználói fiókot hoz létre az egyén, mely szükséges ahhoz, hogy elfogyaszthassa a fő szolgáltatást (pl. e-bankolás, chatszobák, részvénykereskedés) (Francis – White, 2002, 2003, 2004; Francis, 2007). Ebbe a kategóriába tartozik az online pénzügyi szolgáltatások igénybevétele is.

Az érték és a minőség kapcsolata

Az érték és a minőség mérése kapcsán sokszor hasonló vagy ugyanolyan megoldásokkal találkozhatunk (Gyulavári, 2005), mégis érdemes a két fogalmat külön értelmezni. Az érték a marketing egy jelentős eleme a

minőséghez, az elégedettséghez, illetve a lojalitáshoz fűződő viszonya miatt (Cronin et al., 2000; McDougall – Levesque, 2000), mely magába foglalja, hogy mit kapott a fogyasztó (fogyasztói output) azért, amit adott (fogyasztói input) (Oliver – DeSarbo, 1988). Az értéket tehát „a minőség, a kiszolgálás és az ár kombinációjának tekinthetjük, melyet a »vevőérték hármásának« neveznek” (Kotler – Keller, 2008, 62. old.).

Amennyiben a minőség és a kiszolgálás javul, az érték is nő, míg az ár növekedésével csökken. A marketing szempontjából a fogyasztói észlelt érték bír kiemelt szereppel (Reketttye, 1997).

Az érték vásárlásonként változhat, ezért fontos megérteni a vevői motivációkat. A vásárlás során két jelentős célt különböztethetünk meg: a haszonelvűt és az élvezetit, vagy más néven hedonistát (Hirschman – Holbrook, 1982). Az előbbi célvezérelt, racionális, ahol a vásárlás egy feladat vagy kötelezettség (Babin et al., 1994). Ilyenkor az érték a tranzakció időben és hatékonyan történő teljesítéséből fakad (Babin et al., 1994), vagyis az értékek és áldozatok summázott értékét jelöli (Fu-Ling – Chuan, 2012). Ezzel szemben a hedonista érték esetében a vásárlás során az élmény, a jókedv és az élvezet kerül középpontba (Babin et al., 1994; Childers et al., 2001). A vásárlási folyamat azonban sokszor mindkét jegyet is tartalmazhatja, például amikor egy kívánt terméket akciós áron tudunk megvenni (Babin et al., 1994).

Az internetes vásárlást és a szolgáltatások online igénybevételét a hedonista és a haszonelvű értékek szempontjából általában homogén tevékenységként jellemezték. Úgy gondolták, hogy e tevékenységek haszonelvű, céltudatos, célorientált folyamatok, melynek célja a hatékonyság növelése, vagyis minél gyorsabban és minél kényelmesebben tudják a legtöbb információt, és így a legjobb ajánlatot elérni az egyének (Childers et al., 2001; Szymanski – Hise, 2000). Az online fogyasztók már sokkal tudatosabbak, ami az információkeresésben is tetten érhető, és tudatosan igyekeznek a legértékesebb ajánlatot megtalálni (Fu-Ling – Chuan, 2012). Az online vásárlás haszonelvű értékei közé tartozik tehát az időspórolás, a pénzspórolás, a kényelmesség és a választék mélysége.

Ezzel szemben napjainkban a hedonista értékek, vagyis a szórakozás és az élmények keresése is megjelenik az online közegben, így a legújabb kutatások szerint az online vásárláshoz köthető tevékenységek is vegyes értékszemléletűek (Overby – Lee, 2006). Francis és White (2003) kutatása is bizonyítja, hogy a haszonelvű megközelítés mellett a hedonista értékek is megjelennek az elektronikus vásárlás során, mint például a keresési, „vadászási” folyamat, az egyedi, különleges termékek felkutatása, az online aukciókon való részvétel, illetve a chatszobákban, fórumokon a többi fogyasztóval való

kommunikáció esélye. Ugyancsak a hedonista értékek közé sorolható még a vizuális élmény, az interaktivitás, a színek, a hangok (Childers et al., 2001).

Az elektronikus szolgáltatás minősége

Az online tranzakciókhoz tartozó szolgáltatásminőség-koncepció újfajta megközelítést igényel, mivel az offline folyamatokkal szemben számos sajátosságot tartalmaz. Az internet terjedésének korai szakaszában a cégek azt hitték, hogy az alacsony ár, illetve a webes jelenlét elegendő a sikerhez (Petre et al., 2003), azonban az online fogyasztói és vállalati tapasztalatok gyarapodásával, a verseny élesedésével és az internetes vásárlás rutinná válásával (Yoo – Donthu, 2001) rá kellett döbbsenniük, hogy ez nem elég. Amennyiben a kívánt információk nem elérhetők a honlapon, a vállalat nem válaszolja meg időben az e-maileket, vagy esetleg nem tökéletes a mobiltelefonra optimalizálás a fogyasztók sokkal alacsonyabban értékelik az adott cég által nyújtott minőséget, és a jövőben a versenytársakat fogják választani.

A tranzakció tényleges környezetével a fogyasztó az információgyűjtési, vásárlási, valamint a vásárlás utáni interakciók esetében közvetlenül találkozik, azonban a teljes élményt az előtte, valamint az utána lévő szakaszok is befolyásolják. Petre és társainak modellje (2005) alapján a teljes online tranzakciós folyamatot a vásárló ennek az összképnek a függvényében értékeli.

A minőség értékelése a szolgáltatások online vásárlása és igénybevétele esetében tehát nemcsak a tényleges tranzakciókra korlátozódik, hanem az elektronikus szolgáltatások teljes skáláját magában foglalja (Zeithaml et al., 2002; Wolfenbarger – Gilly, 2003; Petre et al., 2005; Bauer et al., 2006). Az elektronikus szolgáltatások minden olyan interaktív szolgáltatást tartalmaznak, amelyet az interneten közvetítenek a telekommunikáció, valamint az információs és a többcatornás technológiák előnyeit használva (Sousa – Voss, 2006; Fassnacht – Koese, 2006). Ez azt jelenti, hogy a minőség értékelésekor a tranzakció közbeni események mellett figyelembe kell venni az ún. pre- és posztinterakciós szolgáltatási aspektusokat is, mint például az információgyűjtés folyamatát, a tranzakció teljesülését, az ügyfélszolgálatot vagy az esetleges visszatérítéseket, a problémák kezelését.

Ezek alapján a továbbiakban az online tranzakciókhoz kapcsolódó szolgáltatásminőséget a szakirodalomban is használatos eelektronikus-szolgáltatás-minőség kifejezéssel illetjük, mely magában foglalja, hogy egy honlap milyen szinten képes a hatékony és eredményes nézelődést, vásárlást, illetve kiszállítást támogatni (Zeithaml et al., 2002), függetlenül attól, hogy terméket és/vagy szolgáltatást értékesít-e az adott shop.

Parasuraman és társai (2000) szerint az elektronikus szolgáltatás minősége esetében egy invertált U-görbe pályájú kapcsolat figyelhető meg: míg offline esetben általában a legtöbbet akarják a fogyasztók elérni, addig online esetben van egy telítődési pont. Az általuk felhozott példa szerint a vásárlók szeretnek visszajelzést kapni arról, hogy a rendelésüket elfogadták-e, valamint még az utánkövető e-mailek is rendben vannak, de van egy pont, amikor már elég a levelekből, és a további információáradat a minőség rontásához, ezen keresztül pedig az elégedettségük csökkenéséhez vezet.

Az elégedettség és annak következményei az e-kereskedelem esetében

Az elégedettség egy érzelmi állapot, mely a negatív, illetve a pozitív elvárások és élmények tükrében alakul ki (Oliver, 1980). Hasonló Parasuraman és társainak definíciója is (1994), mely szerint az elégedettség megmutatja, hogy az egyéni elvárásokhoz képest a teljesítmény hogyan alakult (Chen – Cheng, 2012). Rust és Oliver (1994, in: Chang et al., 2009) megfogalmazásában az elégedettség annak a foka, hogy a fogyasztó mennyire hisz abban, hogy valaminek a birtoklása vagy használata pozitív érzéseket kelthet benne. Oliver (1999) szerint mivel a fogyasztás valamilyen célt, vágyat elégít ki, ezért fontos, hogy azt kellemesnek érezzék. Az elégedettség ennek a kellemes teljesülésnek az érzete (Oliver, 1999).

Hasonlóan a korábbi megfogalmazásokhoz, az elégedettség online környezetben is a fogyasztói élmény értékelését jelenti az adott felülettel kapcsolatban, a korábbi tapasztalatokat figyelembe véve (Anderson – Srinivasan, 2003). Az e-kereskedelem esetében, amikor csak egyszer használja valaki az adott web-shopot, pl. foglal egy szobát, akkor tranzakciós elégedettségéről beszélünk, míg többszöri, ismételt vásárlás esetén kumuláltról.

Az információs rendszerek irodalmában az elégedettség a vélemények összessége egy rendszer attribútumairól a hatékonyságra koncentrálna, amelynek fő elemei a design és az implementációs tevékenységek. Az elégedettséget tehát az információ tartalma, a személyre szabott szolgáltatások, a felhasználói felület, illetve a rendszerértékek dimenziói határozzák meg (Lu et al., 2012).

A fogyasztó elégedettsége a korábbi vásárlási tapasztalatait figyelembe véve alakul ki egy adott elektronikus kereskedelmi céggel, amely befolyásolja az újrávásárlási szándékot (Hsu et al., 2012). Wolfenbarger és Gilly (2003) eredményei alapján megállapítható, hogy a fogyasztói elégedettségben a megbízhatóság dimenziója bizonyult a legfontosabbnak, és ha a minőségdimenziók közvetlen hatását vizsgáljuk az újrávásárlási

szándékra, akkor ez a második legfontosabb tényező. Loiacono, Watson és Goodhue (2007) eredményei is alátámasztják az elégedettség hatását az újralátogatásra, illetve az újrávásárlásra. Ha, Muthaly és Akamavi (2010) kutatása alapján is elfogadható az a feltevés, hogy az elégedettség közvetlenül befolyásolja az online újrávásárlási szándékot. Kim (2012) szerint az elégedettség vizsgálata online környezetben az újrávásárlással kapcsolatban azért is fontos, mert sokszor a fizetés a szállítás előtt történik, ezért az eladónak bizalmat kell biztosítania. Amennyiben a fogyasztó elégedett, kölcsönös megértés alakul ki, és sokkal valószínűbb, hogy a kapcsolatuk folytatódik. Amennyiben az elégedettség a teljesítménnyel kapcsolatban nő, akkor a tranzakciók megismétlésének szándéka – az újrávásárlási szándék – is nő (Kim, 2012).

Az elégedettség befolyásolja a szájraklámot is (Moon et al., 2011), mely a vásárlási döntési szituációban egy jelentős, külső, megbízható információforrás, amit olyan egyén vagy vállalkozás indíthat, akinek tapasztalata van az adott termékkel, szolgáltatással kapcsolatban, és ennek köszönhetően megfelelő információt juttat el a befogadó számára (Eszes, 2011). A szájraklámnak szolgáltatások esetében különösen jelentős a hatása (Kenesei – Kolos, 2007).

Napjainkban a fogyasztók számára elérhető, internetezésre alkalmas eszközök és megoldások lehetővé tették az online szájraklám kialakulását, amely elsősorban abban különbözik a hagyományos formától, hogy mivel elektronikus felületen zajlik, általában nincs közvetlen face-to-face kommunikáció, a vélemények, ajánlások alapvetően kéretlenek, és csak akkor értékeli őket, ha a leendő befogadók éppen rájuk találnak (Park – Kim, 2008). Az e-WOM esetében a vélemények a korábban megszokottnál nagyobb mértékben és sebességgel terjedhetnek. A hagyományos szájraklám esetében az információt privát beszélgetések során adják át, míg online esetben olyan egyénekhez, csoportokhoz is eljuthat, akik nincsenek jelen az adott pillanatban (Karakaya – Barnes, 2010), vagy nem ismerik, illetve ismerhetik egymást. Míg offline esetben egyidejű véleménymegosztás történik egyének vagy kisebb csoportok között (Steffes – Burgee, 2009), addig online esetben aszinkron (Hung – Li, 2007), több utas formában kerül rá sor, amelynek révén tartósabbnak és elérhetőbbnek is tekinthető. Ezáltal az e-WOM mérhetőbbé, elemezhetőbbé is válik (Park – Kim, 2008), hiszen általában előre meg nem határozott ideig tárolható (Hennig-Thurau et al., 2004).

A kutatási design

Primer kutatásunk fókuszában a pénzügyi szolgáltatások online vásárlásának minőségészlelése, az ezzel

kapcsolatos elégedettség, továbbajánlási és újrávásárlási hajlandóság mérése áll. A kutatási kérdések megválaszolására egy online panelt használva kérdőíves adatfelvételt folytattunk, melynek során 1000 olyan egyént kérdeztünk meg, akik az elmúlt három hónapban valamilyen terméket vagy szolgáltatást vásároltak online. A mintavétel során egy kvótát határoztunk meg, melynek értelmében a minta egyik felét az offline terméket vagy szolgáltatást vásárlók, míg a másikat az elektronikus terméket vagy szolgáltatást vásárlók tették ki. Jelen tanulmány a kutatásban részt vevő azon egyénekre koncentrál, akik valamilyen pénzügyi szolgáltatást vásároltak: ők a teljes minta 16,8%-át jelentik (168 fő). E megkérdezettek többsége (99 fő, 53,6%) biztosítást kötött kizárólag online felületet felhasználva, 38,7%-uk (65 fő) e-bankolási tevékenységet, míg a maradék 13 fő online tőzsdei tevékenységet folytatott.

készségét. A többi esetben jelentős eltérések figyelhetők meg. A honlapminőség az offline termékek és szolgáltatások esetében hasonló elemeket tartalmaz, úgymint a design, a tartalom, a termékek száma, míg az elektronikus termékekénél inkább a termékjellemzőket (méret, rendszerfeltételek, kompatibilitás), az elektronikus szolgáltatásoknál pedig a felhasználói fiók létrehozásának egyszerűségét, gyorsaságát foglalja össze ez a dimenzió. A fizetésre és kézhezvételre vonatkozó kategóriába tartozik az offline termék esetében a rendelés megvalósítása, a megfelelő termék jó időben történő szállítása, míg az elektronikus terméknél a teljesítés minősége, a letöltési instrukciók egyértelműsége és a gyorsaság. Offline szolgáltatásoknál a foglalás egyszerűsége, megbízhatósága, az egyértelmű, gyors visszaigazolás, az elektronikus szolgáltatásoknál pedig az egyszerű, megbízható bejelentkezés, az egyszerű használat és a szolgáltatás leírása tartozik a kategóriába (1. táblázat).

1. táblázat

A kutatásban felhasznált RECIPE skála dimenziói

Dimenzió általános elnevezése	Offline termék	Offline szolgáltatás
1. Az online felület minősége	Honlapminőség	Honlapminőség
2. Vásárlás lebonyolításának minősége	Csere: fizetés és kézhezvétel	Foglalás/vásárlás
3. Ügyfélszolgálat	Ügyfélszolgálat	Ügyfélszolgálat
4. Biztonság	Biztonság	Biztonság
Dimenzió általános elnevezése	Elektronikus termék	Elektronikus szolgáltatás
1. Az online felület minősége	Termékrészletek	Felhasználói fióklétrehozás
2. Vásárlás lebonyolításának minősége	Csere: fizetés és kézhezvétel	Rendszer kezelése
3. Ügyfélszolgálat	Ügyfélszolgálat	Ügyfélszolgálat
4. Biztonság	Biztonság	Biztonság

Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés (Francis, 2009)

A kutatás során a megkérdezettek utolsó vásárlásához köthető minőségészlelését, elégedettségét, hagyományos és elektronikus továbbajánlási és újrávásárlási hajlandóságát mértük. A pénzügyi szolgáltatások online vásárláshoz köthető minőségészlelést a Francis (2009) által megalkotott RECIPE (Review and Evaluate the Customer's Internet Purchase Experience) skálával mértük, mely négy dimenziót tartalmaz, melyek összefoglaló elnevezései: (1) online felület minősége, (2) vásárlás lebonyolításának minősége, (3) ügyfélszolgálat, illetve (4) biztonság (Francis, 2009).

Az e-kereskedelmi csoportok dimenzióinak tényleges elemei az egyes jóságok és igénybevételi módok esetében különböznek, emiatt a skála mérési tételei az egyes kategóriák esetében eltérnek². Azonos módon mértük a biztonságot, vagyis a kártyaadatok és a személyes információk biztonságát, valamint az ügyfélszolgálat dimenzióját, úgymint a cég elérhetőségét, gyorsaságát, segítő-

A Francis (2009) által megalkotott skála alapos áttanulmányozása alapján megállapítható, hogy a tanulmány középpontjában álló elektronikus szolgáltatások esetében a felhasználói fiók létrehozása mellett a rendszerkezelés dimenziója is a konkrét online felülethez kapcsolódó minőségi szempontokat tartalmazza, így ezeket érdemes közösen, egy magasabb rendű faktorban (second-order construct) értelmezni. Ennek megfelelően ezt a továbbiakban a konkrét honlaphoz kapcsolódó minőség dimenzióknak fogjuk hívni.

A pénzügyi szolgáltatások online vásárlásához köthető minőségészlelés, elégedettség és annak következményeit először leíró jellemzőkkel mutatjuk be részletesen, majd a mélyebb megértése céljából a strukturális modellezés módszertanát felhasználva az oksági összefüggéseket is vizsgáljuk. A korábban bemutatott szakirodalmi összefüggések alapján az alábbi hipotéziseket állítjuk fel:

- H1:** A konkrét honlaphoz kapcsolódó minőség dimenziója pozitív hatással bír az elégedettség alakulására.
- H2:** Az ügyfélszolgálat észlelt minősége és az adott weboldallal kapcsolatos elégedettség között pozitív kapcsolat van.
- H3:** Az észlelt biztonság dimenziója pozitív hatással bír az elégedettség alakulására.
- H4:** Az elégedettség pozitív hatással bír a hagyományos továbbajánlási szándékra.
- H5:** Az elégedettség pozitív hatással bír az elektronikus továbbajánlási szándékra.
- H6:** Az elégedettség pozitív hatással bír az újvásárlási szándékra.

A marketing területén két eltérő módszertan használata jellemző a látens változókkal is rendelkező ok-sági összefüggések vizsgálatára. A kovarianciaalapú modellezés (CB-SEM) a változók együttmozgásából indul ki, míg a varianciaalapú modellezés (PLS-SEM) a változók varianciájából. A CB-SEM esetében mind-össze a közös varianciát elemezzük – a kovariancia is ezen alapszik –, míg a PLS-SEM esetében a variancia mindhárom fajtáját, vagyis a közös varianciát, az egyéni/specifikus varianciát, valamint a hibákat is figyelembe vesszük (Kemény, 2015). A két módszertan legjelentősebb különbségeit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

A PLS és a CB-SEM jellemzői

Elvárás	PLS	CB-SEM
Célja	Előrejelzés-orientált	Paraméter-orientált
Eljárás	Varianciaalapú	Kovarianciaalapú
Előfeltétel	A mutatók specifikálása (nem parametrikus)	Normális eloszlás és független megfigyelés (parametrikus)
Paraméter-becslés	Minél több változó van, annál több paraméter kell	Konzisztens
Látens változók értéke	Explicit becsült	Határozatlan
Modell-komplexitás	Nagy (pl. 100 elméleti fogalomhoz 1000 indikátor)	Kicsi (kevesebb, mint 100 indikátor)
Mintaméret	Minimum elemszám 30-100 között van. A mutatóktól függ.	Minimum elemszám 200-800 között.

Forrás: Chin – Newsted (1999 in Kemény, 2015)

Jelen tanulmány során a varianciaalapú modellezést használjuk, ugyanis ennek a módszernek nem feltétele a vizsgálatba bevont változók normális eloszlása, és a Kolmogorov–Smirnov próba alapján a normál eloszlás-

tól különböző eloszlással találkozunk a kutatás során. Ugyancsak a PLS-SEM módszertan mellett szól a kis mintaelemszám is.

A modellben találkozhatunk egy másodlagos faktoral, melyet a felhasználói fiók létrehozásának minősége és a rendszerkezelés felhasználhatósága dimenziók közösen alkotnak. A másodlagos fogalmak kezelésére az irodalom három megoldást kínál: az ismételt indikátor megoldást (repeated indicator approach), a két lépcsős (two stages approach) megoldást, illetve a kevésbé elterjedt hibrid megoldást (hibrid approach) (van Riel et al., 2017). Jelen esetben a látens, másodlagos dimenziót megalkotó komponensek reflektív módon alakulnak, míg ezek a látensek által létrehozott másodlagos változó már formatív módon jön létre, hiszen a két dimenzió okozataként keletkezik az új változó. Kutatásunk során a kétlépcsős megoldást alkalmazzuk, ezzel is kiküszöbölve az ismételt indikátor folyamatnál megjelenő mesterségesen korreláló hibákat problémáját (Becker et al., 2012). A folyamat lényege, hogy a másodlagos, magasabb rendű változó értékét az elsődleges változó PLS-SEM által kalkulált látens változói értékeivel, mint manifeszt változókkal kalkuláljuk. Tehát első lépésben ezeket a látens értékeket kell kiszámolni, majd ezen értékeket, mint indikátorokat behelyettesítve számolható ki a végleges modell és az ütegyütthatók. A módszer alkalmazásának előnye, hogy elkerüli az ismételt indikátorok közötti mesterséges multikollinearitást (Arnett et al., 2003).

Primer kutatásunk értékelését a válaszadók szegmentálásával zárjuk, mely a vállalatok számára egyfajta stratégiai útmutatást jelenthet. Elemzésünkhöz az SPSS 22.0 és az Adanco programokat használtuk.

Eredmények és következtetések

A mintában résztvevők 60,7%-a (102 fő) nő, az átlagos életkor 48,75 év (szórás=12,20 év), és 72,6%-uk valamilyen nagyobb településen él. 67,3%-uk legalább felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és 73,2%-uk olyan jövedelemmel bír, mely lehetővé teszi az alapvető dolgok megvásárlásán túli fogyasztást. A részletes demográfiai adatokat a 3. táblázat foglalja össze.

A pénzügyi szolgáltatást online vásárló 168 fő többsége aktív internetes vásárlónak számít: 66,1%-uk legalább havonta szokott valamilyen terméket vagy szolgáltatást online vásárolni. Az elemzés középpontjában álló utolsó online tranzakciójuk során a válaszadók 51,8%-a mindössze 6.000 Ft-ot költött, míg 10,1%-uk legalább 50.000 Ft-ot. A 13 online tőzsdéből 8 fő ebbe az utóbbi kategóriába tartozik. Az extrémén kiugró költségeket, vagyis a 65.000 Ft-nál magasabb költségeket kizárva (16 fő), is megállapítható, hogy a vizsgált három pénzügyi szolgáltatás online vásárlása során szig-

3. táblázat

A minta jellemzői

Válaszadó neme	Háztartás jövedelme	
férfi	39,29%	Arra sem elég a havi jövedelem/ünk, hogy az alapvető dolgok
nő	60,71%	Az alapvető dolgokat meg tudom/juk vásárolni, de másra nincs
Életkor		Meg tudom/juk vásárolni az alapvető dolgokat és egy-két extr
Átlag	48,7 év	Könnyedén meg tudom/juk vásárolni, amire szükségem/ünk van,
Szórás	13,2 év	Milyen gyakran szokott online vásárolni?
Legmagasabb iskolai végzettsége		Hetente többször
szakiskola, szakmunkás-képző	5,36%	Hetente egyszer
középiskola	27,38%	Kéthetente
főiskola	29,17%	Havonta
egyetem	36,31%	Kéthavonta
egyéb	1,79%	Négyhavonta
Lakhely		Négyhavonta
főváros	40,48%	
megyeszékhely	23,21%	
egyéb nagyváros	8,93%	
falu	27,38%	

Forrás: primer kutatás alapján

nifikáns különbség³ figyelhető meg az átlagos költségben ($F=6,804$; $\text{szig}=0,001$). A legmagasabb átlagos költség az online tőzsdézók rendelkeznek (átlag=17.200 Ft), míg legalacsonyabb költség az e-bankolók esetében figyelhető meg (átlag=5.583,5 Ft) (4. táblázat)

4. táblázat

Az igénybevett pénzügyi szolgáltatás jellemzői

Milyen szolgáltatás vásárolt/vett igénybe?	
Online tőzsde, részvényvásárlás	13 fő (7,74%)
E-bankolás	65 fő (38,69%)
Biztosításkötés kizárólag az online felületet felhasználva	90 fő (53,57%)
Milyen értékben vásárolt?	
Online tőzsde, részvényvásárlás	17 200,00 HUF 19 047,31 HUF
E-bankolás	5 583,50 HUF 12 097,03 HUF
Biztosításkötés	12 328,80 HUF 11 411,11 HUF
Teljes	9 769,71 HUF 12 479,44 HUF

Forrás: primer kutatás alapján

A pénzügyi szolgáltatások online vásárlásához köthető minőségészlelést a Francis (2009) által meghatározott és a tanulmány korábbi részében bemutatott 4 dimenzió mentén mértük, vagyis a felhasználói fiók létrehozásához kapcsolódó minőségelemek, a rendszer/fiók kezelése, az ügyfélszolgálat minősége és a biztonság dimenziók alapján. Az észlelt minőség mérése során az állításokkal való egyetértést 1-től 7-ig skálán mértük, ahol az 1-es jelentette, hogy az egyén egyáltalán nem ért egyet az adott kijelentéssel, míg a 7-es, hogy teljes mértékben egyetért.

5. táblázat

A vásárlás értékelése

	N	Átlag	Szórás
1. A konkrét honlaphoz kapcsolódó minőség ÁTLAG	168	6,28	1,044
1a. Rendszerkezelés ÁTLAG	168	6,31	0,997
A felhasználói fiókomat/tagságomat visszaigazolták.	168	6,26	1,44
A felhasználói fiókomba való bejelentkezés egyszerű.	168	6,33	1,24
Az online szolgáltatásokhoz való hozzáférés megbízható.	168	6,33	1,07
Az online szolgáltatások azonnal elérhetőek voltak.	168	6,37	1,14
A fiók/tagság használata egyszerű.	168	6,28	1,14
A nyújtott online szolgáltatás olyan volt, mint amilyennek leírták.	168	6,32	1,13
1b. Fiók létrehozás ÁTLAG	168	6,25	1,151
A felhasználói fiók létrehozásáról szóló útmutató egyértelmű volt.	168	6,24	1,19
A felhasználói fiók létrehozása egyszerű volt.	168	6,17	1,23
A felhasználói fiók létrehozása már elsőre sikerült.	168	6,38	1,24
A felhasználói fiókcom/tagságom azonnal létrejött.	168	6,18	1,56
2. Ügyfélszolgálat ÁTLAG	88	5,8	1,224
Az ügyfélszolgálat online is elérhető.	168	5,94	1,67
Az ügyfélszolgálat elérése egyszerű volt.	125	6,01	1,43
A vállalat gyorsan válaszolt az e-mailemre.	121	6,08	1,31
A vállalattal folytatott kommunikáció személyes hangvételű volt.	117	5,58	1,62
A kérdése(i)mre adott válaszok segítettek/hasznosak voltak.	106	5,89	1,3
A vállalat szívesen segített a felmerülő problémák kezelésében.	104	6,06	1,25
3. Biztonság ÁTLAG	156	6,29	0,975
A biztonságához kapcsolódó információk egyértelműen voltak elmagyarázva.	142	6,18	1,11
A bankkártyám/hitelkártyám biztonsága garantált volt.	129	6,25	1,14
A személyes adatok felhasználását részletesen leírták.	145	6,32	1,04
A személyes adataimat bizalmasan kezelték.	131	6,29	1,17
Észlelt minőség ÁTLAG (e-szolg)	168	6,22	0,969
4. Elégedettség (SAT) ÁTLAG	168	6,38	0,936
Jó döntés volt ezen az oldalon vásárolni.	168	6,3	1,07
Ha újra vásárolnék ezen a helyen, valószínűleg ugyanúgy értékelném a honlapot/céget.	168	6,41	0,95
Elégedett vagyok a döntésemmel, hogy ezen az oldalon vásároltam.	168	6,42	0,96
5. Hagyományos továbbajánlási hajlandóság (WOM) ÁTLAG	168	6,18	1,109
Pozitív dolgokat mondanék másoknak erről a web-áruházról.	168	6,3	1,04
Ajánlanám a web-áruházat azoknak, akik kíváncsiak a tanácsomra.	168	6,11	1,26
Bátorítanám a barátaimat és rokonaimat, hogy használják ezt a web-áruházat.	168	6,14	1,2
6. Az oldalról szívesen osztanék meg pozitív véleményt az interneten. (e-WOM)	168	5,24	1,974
7. Szándékozom a közeljövőben vásárolni erről az oldalról. (ÚJRAVÁSÁRLÁSI HAJLANDÓSÁG)	168	5,95	1,392

Forrás: primer kutatás alapján

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált vásárlási szituációkhoz kapcsolódóan a legmagasabb átlagos minőségészlelés a rendszer/fiókkezelés dimenzióhoz tartozik (átlag_{1a}=6,31), melyet a biztonság dimenzió követ (átlag₃=6,29). Az átlagos szummázott minőségészlelés is magasnak számít (átlag=6,23). Érdekes megfigyelés, hogy mind a biztonság, mind pedig az ügyfélszolgálat dimenzióhoz kapcsolódóan találkozhatunk hiányzó adatokkal, vagyis nem minden megkérdezett tudta a skálából átvett állításokat értékelni.

A minőségészleléshez hasonlóan az megkérdezettek elégedettsége is magas volt (átlag₄=6,38), azonban az elégedettség következményeihez kapcsolódó értékelések ennél alacsonyabbak. Legkisebb hajlandóságot az e-WOM iránt mutatnak a megkérdezettek (átlag₆=5,24), melyet az újravásárlási hajlandóság (átlag₇=5,95), majd közel a szummázott hagyományos továbbajánlási hajlandóság követnek (átlag₅=6,18)(5. táblázat)

A vizsgált három szegmens között a minőségészleléshez, elégedettséghez és annak következményeihez köthetően szignifikáns különbség nem figyelhető meg ($F=1,251 - 0,071$; szig=0,289 – 0,931) (6. táblázat).

Kutatásunk során a látens változók megbízhatóságát a Dijkstra-Henseler-féle rho mutatóval, a látens változókhoz tartozó hasonlósági érvényességet az átlagos meggyarazott varianciaértékkel (AVE), míg a különbö-

sággal rendelkezik. Egyetlen egy esetben, az elégedettség és hagyományos továbbajánlási hajlandóság között nem figyelhető meg az elvárt HTMT-érték, vagyis a különbözőségi érvényesség itt nem érvényesül. Azonban ilyen szoros kapcsolatban álló ok-okozati változók esetében ez gyakran előfordul, így a további elemzések elvégezhetőek (Hair, 2013).

7. táblázat

A felhasznált változók megbízhatósága

Változó	Dijkstra-Henseler's rho (ρA)	AVE	HTMT					
			1	2	3	4	5	6
1. A konkrét honlaphoz köthető minőség	0,890	0,625	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Ügyfélszolgálat elérhetősége	0,883	0,615	n.a.					
3. Biztonság	0,912	0,790	n.a.	0,793				
4. Elégedettség	0,935	0,884	n.a.	0,803	0,867			
5. WOM	0,952	0,904	n.a.	0,781	0,725	0,949		
6. E-WOM	1,000	1,000	n.a.	0,399	0,333	0,481	0,644	
7. Újravásárlási szándék	1,000	1,000	n.a.	0,547	0,580	0,742	0,714	0,563
Elvárt érték	ρA>0.8	AVE>0.5	HTMT<0.9					
SRMR	0,061							

Forrás: primer kutatás alapján

6. táblázat

Különbségek a különböző vásárlási szituációk esetében

	Online tőzsde, részvényvásárlás			E-bankolás			Biztosításkötés			Különbségek értékelése	
	Átlag	Szórás	N (fő)	Átlag	Szórás	N (fő)	Átlag	Szórás	N (fő)	F-érték	Szig
Fiók létrehozás ÁTLAG	6,17	1,33	13	6,22	1,14	65	6,28	1,14	90	0,07	0,93
Rendszerkezelés ÁTLAG	6,35	0,97	13	6,24	1,14	65	6,36	0,89	90	0,28	0,76
Ügyfélszolgálat ÁTLAG	5,71	0,92	8	5,63	1,18	36	5,94	1,31	44	0,65	0,53
Biztonság ÁTLAG	6,51	0,82	13	6,17	1,06	61	6,35	0,93	82	0,97	0,38
Észlelt minőség ÁTLAG	6,29	0,93	13	6,13	1,09	65	6,28	0,89	90	0,45	0,64
Elégedettség ÁTLAG	6,13	0,81	13	6,29	0,98	65	6,48	0,92	90	1,25	0,29
Hagyományos WOM ÁTLAG	5,83	1,19	13	5,84	1,18	65	6,05	1,09	90	0,70	0,50
E-WOM	5,00	2,16	13	5,11	1,92	65	5,38	2,00	90	0,46	0,63
Újravásárlási szándék	6,00	1,68	13	6,03	1,26	65	5,89	1,45	90	0,20	0,82

Forrás: primer kutatás alapján

zőségi érvényességet a HTMT (heterotrait-monotrait ratio) mutatóval mértük (Henseler et al., 2016). A modell validálására a standardizált átlagos reziduális értéket használtuk (SRMR). Az eredmények alapján (7. táblázat) megállapítható, hogy mind a látens változók, mind pedig a felállított modell megfelelő megbízható-

A Francis (2009) által javasolt elektronikus szolgáltatás-minőség dimenziók közül pénzügyi szolgáltatások online vásárlása esetében mind a három szignifikáns hatású az elégedettség alakulására. Legerősebb hatással a biztonság észlelt alakulása rendelkezik ($\beta_{34}=0,367$). A konkrét honlaphoz kapcsolódó minőség

és az ügyfélszolgálat észlelt minősége közel azonos hatást gyakorol az elégedettségre ($\beta_{14}=0,286$, $\beta_{24}=0,280$). Ezek a változók az elégedettség varianciájának 64,4%-át mutatják az R^2 mutató alapján. A feltételezéseknek megfelelően az elégedettség mind a három következményre szignifikáns. Legerősebb útegyütthatóval az elégedettség és hagyományos továbbajánlási szándék esetében találkozhatunk ($\beta_{45}=0,843$), míg a leggyengébb az elektronikus továbbajánlási szándékhoz mutat ($\beta_{46}=0,386$). Ennek megfelelően alakulnak a magyarázott varianciarányadok is: legalacsonyabb értékkel az e-WOM esetében találkozhatunk ($R^2_{\text{ewom}}=13,5\%$), melyet az újravásárlási hajlandóság ($R^2_{\text{újrávás}}=39,4\%$), majd a hagyományos továbbajánlási szándék követnek ($R^2_{\text{wom}}=71,0\%$) (8. táblázat).

8. táblázat

A változók közötti közvetlen hatások alakulása

Közvetlen hatások	Útegyüttható	Standardizált bootstrap értékek		A bootstrap eredmények határértékei	
		t-érték	p-érték	2.5%	97.5%
A konkrét honlaphoz köthető minőség → SAT	0,241	3,022	0,003	0,085	0,396
Ügyfélszolgálat → SAT	0,280	2,594	0,010	0,040	0,468
Biztonság → SAT	0,367	3,666	0,000	0,162	0,559
SAT → WOM	0,843	23,456	0,000	0,764	0,905
SAT → E-WOM	0,628	10,819	0,000	0,507	0,738
SAT → Újrávásárlási szándék	0,286	2,930	0,003	0,106	0,491
R2SAT	64,40%				
R2WOM	71,00%				
R2e-WOM	13,50%				
R2Újrávás	39,4%				

Forrás: primer kutatás alapján

A strukturális modell esetében a direkt hatások mellett azonban érdemes a közvetett hatásokat is mérni,

vagyis, hogy az e-szolgáltatásminőség dimenziói milyen hatást gyakorolnak az elégedettségen át annak következményeire. Ezen indirekt hatások mértéke nagyon hasonló a közvetlen hatások értékével, mindössze az e-WOM esetében figyelhető meg, hogy a három minőségdimenzió értéke közel azonos hatást mutat, tehát itt az észlelt biztonság dominanciája kevésbé érvényesül (9. táblázat).

9. táblázat

A változók között közvetlen hatások alakulása

Közvetett hatások	Útegyüttható	Standardizált bootstrap értékek		A bootstrap eredmények határértékei	
		t-érték	p-érték	2.5%	97.5%
A konkrét honlaphoz köthető minőség → WOM	0,241	2,826	0,005	0,087	0,427
A konkrét honlaphoz köthető minőség → e-WOM	0,105	2,690	0,007	0,033	0,195
A konkrét honlaphoz köthető minőség → Újrávásárlás	0,179	2,753	0,006	0,062	0,322
Ügyfélszolgálat → WOM	0,236	2,583	0,010	0,033	0,397
Ügyfélszolgálat → e-WOM	0,103	2,386	0,017	0,013	0,185
Ügyfélszolgálat → Újrávásárlás	0,176	2,588	0,010	0,025	0,298
Biztonság → WOM	0,310	3,638	0,000	0,136	0,469
Biztonság → e-WOM	0,135	3,009	0,003	0,052	0,228
Biztonság → Újrávásárlás	0,231	3,327	0,001	0,101	0,372

Forrás: primer kutatás alapján

A strukturális modell eredményei azonban további elemzésekre, például szegmensek kialakítására, is felhasználhatók. Mivel jelen tanulmány fő célja az online pénzügyi szolgáltatásokhoz kapcsolódó minőségészlelés részletes megismerése, ezért a strukturális modellből az e-szolgáltatásminőség dimenziókhoz tartozó standardizált látens értékeket felhasználva végezzük el a hierarchikus klaszterelemzést (Kemény et al., 2015) a Ward-módszert felhasználva. Az elemzésünk eredményeként négy fő csoportot tudunk elkülöníteni (10. táblázat).

10. táblázat

A kialakított szegmensek jellemzése

Szegmensek		Általánosan elégedettek (N=65 fő)		Kockázatsökkentők (N=32 fő)		Online felületet értékelők (N=28 fő)		Elégedetlenek (N=43 fő)	
		Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Szegmens-képzésbe bevont változók	Konkrét honlaphoz köthető minőség	0,646	0,159	-0,387	0,334	0,511	0,239	-1,021	1,348
	Ügyfélszolgálat	0,557	0,532	0,255	0,354	0,353	0,409	-1,261	1,051
	Biztonság	0,745	0,141	0,148	0,495	-0,141	0,332	-1,145	1,209
Szegmens-képzésbe nem vett változók	Elégedettség	0,545	0,38	-0,038	0,778	0,459	0,394	-1,094	1,176
	WOM	0,591	0,347	-0,045	0,776	0,293	0,573	-1,05	1,187
	E-WOM	0,266	0,992	-0,314	1,127	0,419	0,728	-0,442	0,835
	Újrávásárlási szándék	0,388	0,881	-0,1	0,92	0,316	0,766	-0,718	0,978

Forrás: primer kutatás alapján

Legnagyobb csoportunk 65 fővel az általánosan elégedettek, akik mind a három minőségszempont esetében a legmagasabb értékekkel rendelkeznek (átlag₁=0,646; átlag₂=0,557, átlag₃=0,745). Az ő esetükben figyelhető meg a legmagasabb elégedettség (átlag₄=0,545), a hagyományos továbbajánlási szándék (átlag₅=0,591) és az újvásárlási hajlandóság is (átlag₇=0,388), azonban az e-továbbajánlási hajlandóság nem az ő esetükben a legmagasabb.

A második legnagyobb csoport az elégedetlenek csapata (N=43 fő), akik minden egyes szolgáltatásminőség-dimenziót és annak következményeit jelentősen átlag alatt értékelték.

A szegmensek közül a két legkisebb csoport – a kockázatsökkentők (N=32 fő) és az online felületet és támogatást értékelők csoportja (N=28 fő) – viselkedése a legizgalmasabb. A kockázatsökkentők a vizsgált honlapok esetében átlag feletti szinten értékelték az észlelt ügyfélszolgálatot (átlag₂=0,225) és biztonságot (átlag₃=0,148), míg a konkrét honlaphoz kapcsolódó elemeket a második leggyengébbnek értékelték (átlag₁= -0,387). Az ő esetükben kvázi azok a dimenziók kaptak magas értékelést, melyeknek magas minősége az emberi jelenlétrel vagy a magas szintű informatikai biztonsági megoldásokkal az észlelt kockázatukat csökkenti. Ennek ellenére az elégedettségük (átlag₄= -0,038), hagyományos továbbajánlási (átlag₅= -0,045) és újvásárlási szándékuk (átlag₇= -0,100) átlagos szinten teljesít, és az elégedetlenekhez hasonló alacsony szintű az e-WOM hajlandóságuk (átlag₆= -0,314).

A másik izgalmas csoport az online felületet és támogatást értékelők, akik a konkrét honlaphoz kapcsolódó minőséget és az ügyfélszolgálatot értékelték átlag feletti szinten (átlag₁=0,511; átlag₂=0,353). Az elégedettség és annak következményei az ő esetükben is – hasonlóan az elégedettekhez – átlag feletti értéket mutatnak, azonban az e-továbbajánlási hajlandóság jelen csoport esetében magasabb (átlag₆=0,419).

A többszempontos varianciaelemzést felhasználva megállapítható, hogy az elégedettek és az online felületet és támogatást értékelők ügyfélszolgálat és a konkrét honlaphoz kapcsolódó minőségértékelése nem különbözik szignifikánsan (szig₂=0,178; szig₁=0,403), míg az online felületet és támogatást értékelők csoportja és a kockázatsökkentők között nincs szignifikáns különbség az ügyfélszolgálat és az észlelt biztonság esetében (szig₂=0,568; szig₃=0,096). Ezek alapján megállapítható, hogy a szegmensképző ismérvek alapján az elégedetlenek csoportja az, amely minden egyéb szegmestől szignifikánsan különbözik. Ezen eredményekkel ellentétben az elégedettség és azok következményei esetében igaz, hogy az elégedettek értékelése az e-WOM-ot leszámítva magasabb, mint az online felületet és támogatást értékelőké, azonban a különbségek nem tekinthetők

szignifikánsnak (szig₄=0,612; szig₅=0,084; szig₆=0,474; szig₇=0,725). Hasonlóan a minőségszempontok értékeléséhez a kockázatsökkentők és az online felületet és támogatást értékelők átlagai sem különböznek minden esetben szignifikánsan: a hagyományos továbbajánlási szándék és az újvásárlási hajlandóság esetében nincs szignifikáns különbség (szig₅=0,087; szig₇=0,074). Érdekesség azonban, hogy a minőségészlelés szempontjából különböző elégedetlenek és kockázatsökkentők az e-továbbajánlási hajlandóság esetében nem térnek el jelentősen (szig₆=0,562). (I. Melléklet)

A szegmensek esetében a demográfiai és online vásárlási profilokat megvizsgálva is felfedezhetők különbségek. A nemek aránya és az átlagos életkor a csoportokon belül a minta megoszlásához hasonlóan alakul, azonban az online felületet és támogatást értékelők esetében a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya kimagasló (50%, 14 fő), és ezzel összefüggésben e szegmensben a legalacsonyabb a legalacsonyabb életszínvonalon élők aránya is (10,7%, 3 fő). Az online vásárlás szempontjából azonban legkevésbé tapasztalt csoportnak a kockázatsökkentők számítanak: a szegmens 46,9%-a (15 fő) ritkábban, mint havonta szokott csak online vásárolni.

Konklúzió és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány fő fókusza a pénzügyi szolgáltatások online vásárlásához köthető minőségészlelés folyamatának elméleteken keresztüli bemutatása, illetve egy primer online panelt használó kutatással kiegészítve megismerhettük e dimenziók alakulását egy konkrét e-vásárláshoz köthetően. A kutatás három fő pénzügyi szolgáltatásra terjedt ki: az e-bankolás, az online biztosításkötés és az online tőzsdézés folyamatára. A leíró elemzések mellett egy modellbe rendezve a PLS-SEM módszertant felhasználva a különböző minőségszempontok hatását az elégedettségre és annak következményeire is megvizsgáltuk. Eredményeink alapján a felállított hipotézisek mindegyike helytálló.

Az ütegyütthatókat megvizsgálva megállapítható, hogy a legjelentősebb hatása az elégedettség alakulása szempontjából a biztonság dimenziójának van, amely jelen szektor esetében nem tekinthető meglepőnek, hisz az e-bankolás vagy online tőzsdézés is nagyon komoly pénzügyi tranzakciókhoz és személyes információkhoz köthető, ugyanis jelen esetben nemcsak a bankkártyákhoz köthető információk védelme a fontos, hanem egyéb, személyes adatok, vagy akár a teljes bankolási szokásaink is magas fokú védelmet igényelnek az elégedettség növelése szempontjából.

Francis (2009), illetve Kemény (2015) korábbi munkáik során az e-szolgáltatások területét egyben vizsgálták, melyek eredményeitől jelen tanulmány, mely kizáró-

rólág a pénzügyi szolgáltatásokra koncentrál, eltérést mutat. Ez is alátámasztja azt a tényt, hogy érdemes a különböző szektorokra specializálódva, szeparált elemzéseket végezni.

A kutatásban részt vevő egyéneket részletesebb megismerés céljából a minőségdimenziók alapján a hierarchikus klaszterelemzés módszerét felhasználva homogén szegmensekbe soroltuk. A csoportjellemzés jól mutatja, hogy az elégedetlenek csoportja az, amely a minőség észlelésében teljes mértékben különbözik a többi szegmenstől, így őket érdemes mélyrehatóbban megismerni. Az eredményekből azonban az is látszik, hogy az online felületet és támogatást értékelők esetében, vagyis azok körében, akik a használt honlap és ügyfélszolgálat minőségét értékelték legjobbra, a legmagasabb a nem felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. Annak ellenére, hogy az észlelt biztonságot ők átlag alatti szintre értékelték – amely a modell alapján a legfontosabb tényező az elégedettség alakulása szempontjából –, mégis az elégedettségük és annak következményeinek értékelése nem különbözik szignifikánsan az elégedettek klaszterétől, sőt az e-továbbajánlási hajlandóság náluk a legmagasabb. Ennek részletes vizsgálata és megértése további kutatásokat igényelne, hisz lehetséges, hogy az iskolai végzettség egyfajta moderáló tényezőként jelenik meg a vizsgált kapcsolatrendszerben.

Ugyancsak érdekes eredmény, hogy a kockázatsökkentők, vagyis azok, akik esetében az észlelt biztonság és az ügyfélszolgálat munkájának értékelése mutat átlag feletti értéket, az online vásárlásban legkevésbé tapasztalt válaszadók, hisz náluk a legmagasabb a ritkábban, mint havonta vásárlók aránya. Magyarazatként szolgálhat ez a tény is az alacsony elégedettség, illetve továbbajánlási és újvásárlási hajlandóság alakulására, azonban ennek részletes megismerése jövőbeli kutatási irányként szolgálhat.

További kutatási célként tűzhető ki az e-továbbajánlási szándék alacsony magyarázott varianciájának megértése. Habár a hagyományos WOM esetében a minőség és elégedettség megfelelő indikátorként szolgálnak a hajlandóság mérése szempontjából ($R^2=71,0\%$), úgy tűnik az online ajánlások esetében egyéb tényezők is jelentősek lehetnek. Nagy és társainak (2015a, 2015b), illetve Markos-Kujbus (2013) munkáját követve jelen környezetben is érdemes lenne megvizsgálni az online ajánláshoz fűződő egyéni attitűdöket és motivációkat a mélyebb megértés céljából.

Menedzseri következtetések

A tanulmányban rávilágítottunk arra, hogy az e-kereskedelem esetében a minőségészlelés egy komplex folyamat. Az elektronikus szolgáltatás minőségének

részelemekre bontása azonban az e-kereskedelem különböző kategóriái esetében eltérő megközelítést igényelhet, mellyel korábbi tanulmányok is már részletesen foglalkoztak (Francis – White, 2004; Kemény, 2015). A Francis és White (2004) által megalkotott kategóriák közül az online pénzügyi szolgáltatások vásárlása az elektronikus szolgáltatások témakörébe tartozik, hisz jelen esetben olyan szolgáltatások online vásárlását elemezzük, amelyek tényleges igénybevétele is az interneten történik.

Az online banki szolgáltatások vásárlása esetén a minőség négy fő dimenzió mentén mérhető: (1) a felhasználói fiók létrehozásának minősége, (2) a rendszerkezelés felhasználhatósága, (3) a biztonság és (4) az ügyfélszolgálat. A dimenziók közül az első kettő a konkrét online felülethez tartozó minőségészlelést méri, így érdemes őket egy magasabb szintű, absztrakt szinten közösen kezelni. A biztonság a tranzakció észlelt kockázatáról, vagyis a kártyaadatok és a személyes információk biztonságáról, míg az ügyfélszolgálat a kérdések és problémák menedzseléséről szól.

Az összefoglalás alapján azt is láthatjuk, hogy az elektronikus szolgáltatás-minőség dimenziói nem kifejezetten csak a technológiához kötődnek, hanem emberi tényező, a humán központú dimenziók is megjelennek a folyamatban. A konkrét honlap minősége, a felhasználói élmény biztosítása, illetve a biztonság kialakítása egyértelműen technológiaközpontú dimenziók, azonban az ügyfélszolgálat és teljesítés esetében a technológiai megoldások mellett az emberi tényező és viselkedés, vagyis a kínált szolgáltatás minősége is jelentős szerepet kap. Mivel az ember által nyújtott szolgáltatások színvonala a szolgáltatások sajátosságai miatt eltérően alakulhat, ezért ennek fejlesztésére az e-kereskedelmi vállalatoknak is nagy hangsúlyt kell fektetniük, hisz itt nem lehet minden lépést automatizálni. Napjainkban talán ez az a terület, mely a legnagyobb előnyt jelentheti a versenytársakhoz képest, hisz a panaszkezelés menedzsmentje a siker egyik kulcsnézőjeként is szolgálhat (Kenesei – Kolos, 2008).

Primer kutatásunk eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált négy dimenzió közül az ügyfélszolgálat és biztonsággal kapcsolatban a szolgáltatást igénybe vevők nem teljes köre rendelkezik tapasztalattal. A vizsgált tranzakciók esetében az ügyfélszolgálat dimenziója szerepelt a minőségészlelés szempontjából a leggyengébben, melynek megértéséhez további kutatások szükségesek, hisz ez az információ az e-kereskedelem szereplői számára is jelentős fejlesztéseket igényelhet. Érdemes a vállalatok számára a jövőben arra figyelni, hogy igaz, hogy a vásárlók többségének esetében egy probléma- és kérdésmentes folyamatról beszélhetünk, így az ügyfélszolgálatnál nincsen semmilyen interakciónk, azonban azok, akik kérdésükkel vagy gondjukkal az

ügyfélszolgálathoz fordultak, kevésbé voltak elégedettek annak minőségével. Ebben az automatizált környezetben – főleg a kevésbé tapasztalt vásárlók esetében – kiemelkedően fontos lehet a „személyes” (legyen az telefonos, internetes vagy valóban személyes) kapcsolatteremtés módja, így a szervezés során érdemes erre a területre is nagyobb hangsúlyt fektetni.

További jelentős eredménye a kutatásnak a biztonság kiemelkedő szerepe az elégedettség alakulása szempontjából. Habár a gyakorlati szakemberek többségének véleménye szerint a mai világban, ahol az online vásárlás akár „hétköznapi rutinként” is megjelenhet, a biztonság és adatvédelem kevésbé hangsúlyos terület, hisz erre már kiváló informatikai megoldások léteznek, mégis az eredmények azt mutatják, hogy a pénzügyi szolgáltatások online vásárlása esetében ez a változó az, melynek legerősebb a hatása az elégedettség alakulására. Véleményünk szerint, ez nem meglepő információ, hisz a pénzügyi szolgáltatások vásárlása vagy igénybevétele esetében nemcsak a bankkártyánk adatai, hanem ennél sokkal szélesebb körű információ is veszélybe kerülhet, és ezzel magyarázható az erős kapcsolat. Mégis az eredmények azt mutatják, hogy nagyon sok vásárlónak a biztonsághoz kapcsolódóan semmilyen információja nincs, így a biztonságészlelés középpontba helyezése, illetve minőségének növelése továbbra is egy kiemelt terület kell, hogy legyen a pénzügyi szektor esetében.

A vásárlók minőségészlelés szerinti szegmentálása is egyfajta stratégiai útmutatást jelenthet az érintett vállalatok számára. Érdemes a felületünket használók körében meghatározott gyakorisággal – például éves szinten – egy rövid kérdőívvel a minőségészlelés, elégedettség és annak következményeinek alakulását mérni, ezáltal a különböző csoportokhoz és egyénekhez különböző személyre szóló stratégiát tudunk kialakítani a magasabb elégedettség, és ezáltal a versenyképesség elérése céljából. Jelen esetben a négy szegmens közül a kockázatsökkentőkkel érdemes első körben foglalkozni, hisz talán ők azok, akiket leghatékonyabban elégedettebbé lehet tenni. A kockázatsökkentőnél érdemes lenne az észlelt biztonság szintjét tovább növelni, például olyan e-DM kampányokkal, melyek erre a területre hívják fel a figyelmet. Emellett érdemes lenne azt is megismerni, hogy mi az oka a konkrét honlaphoz köthető alacsony minőségészlelésüknek, és ezekre a pontokra is hangsúlyt fektetni a jövőbeli fejlesztések során.

Jegyzetek

¹ Köszönetnyilvánítás: A tanulmány az OTKA-K 109792 támogatásával valósult meg. ² A részletes skálát az 5. táblázat tartalmazza.

³ A szignifikancia szintet a teljes tanulmányban 5%-ban határoztuk meg.

Felhasznált irodalom

- Adam, S. (2002): A model of Web use in direct and online marketing strategy. *Electronic Markets*, Vol. 12, p. 1-8. dx.doi.org/10.1080/101967802762553521
- Anderson, R. E. – Srinivasan, S. S. (2003): E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology & Marketing*, Vol. 20, p. 123–138. dx.doi.org/10.1002/mar.10063
- Arnett, D. B. – Laverie, D. A. – Meiers, A. (2003): Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: A method and applications. *Journal of Retailing*, Vol. 79 No. 3, p. 161-170.
- Babin, B. J. – Griffin, M. – Babin, L. (1994): The Effect of Motivation to Process on Consumers' Satisfaction Reactions. *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, p. 406–411. <http://acrwebsite.org/volumes/7626/volumes/v21/NA-21>
- Bauer, H. H. – Falk, T. – Hammerschmidt, M. (2006): eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping. *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 866–875. dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.021
- Becker, J.-M. – Klein, K. – Wetzels, M. (2012): Hierarchical latent variable models in PLS-sem: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, Vol. 45 No. 5–6, p. 359-394.
- Bressoles, G. – Nantel, J. (2004): Electronic Service Quality: A comparison of three measurement scales. *Proceedings of 33th EMAC Conference*, Murcia (Spain)
- Bressolles, G. – Durrieu, F. – Giraud, M. (2007): The impact of electronic service quality's dimensions on customer satisfaction and buying impulse. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, p. 37–56. dx.doi.org/10.1362/147539207X198365
- Chang, H. H. – Wang, Y.-H. – Yang, W.-Y. (2009): The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, p. 423–443. dx.doi.org/10.1080/14783360902781923
- Chen, W. Ch. – Cheng, Ch. Y. (2012): How online and offline behavior processes affect each other: customer behavior in a cyber-enhanced bookstore. *Qual – Quant*, Springer
- Childers, T. L. – Carr, C. L. – Peck, J. – Carson, S. (2001): Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 77, p. 511. [dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- Christodoulides, G. – Michaelidou, N. (2011): Shopping motives as antecedents of e-satisfaction and e-loyalty. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, p. 181–197. dx.doi.org/10.1080/0267257X.2010.489815

- Cronin Jr., J. J. – Brady, M. K. – Hult, G. T. M. (2000): Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76, p. 193. dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2
- Demeter, K. (2009): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján. *Magyar Minőség*, Vol. 18, p. 6-18.
- Eszes, I. (2011): A szóbeszéd marketing alkalmazási lehetőségeinek kiterjesztése a web kettes virtuális közösségekben. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos Konferenciája, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2011.augusztus 29-30.
- Fassnacht, M. – Köse, I. (2007): Consequences of Web-based service quality: Uncovering a multi-faceted chain of effects. *Journal of Interactive Marketing* (John Wiley & Sons), Vol. 21, p. 35–54., dx.doi.org/10.1002/dir.20084
- Francis, J. E. – White, L. (2002): Pirqual: a scale for measuring customer expectations and perceptions of quality in internet retailing. Presented at the AMA Winter Educators' Conference Proceedings, p. 263.
- Francis, J. E. – White, L. (2003): Utilitarian and hedonic value across fulfillment product categories of Internet shopping. AMA ServSIG Services Research Conference 2003. Chicago: American Marketing Association..
- Francis, J. E. – White, L. (2004): Value across fulfillment-product categories of Internet shopping. *Managing Service Quality*, Vol. 14, p. 226–234.
- Francis, J. E. (2009): Category-specific RECIPES for internet retailing quality. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, p. 450–461. dx.doi.org/10.1108/08876040910995248
- Fu-Ling, H. – Chao Chao, C. (2012): A study of the relationship between the value perception and loyalty intention toward an e-retailer website. *Journal of Internet Banking & Commerce*, Vol. 17, p. 1–18.
- Gefen, D. (2002): Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 3, p. 27-51.
- Gyulavári, T. (2005): Fogyasztói árelfogadás az interneten. Ph.D-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Ha, H.-Y. – Muthaly, S. K. – Akamavi, R. K. (2010): Alternative explanations of online repurchasing behavioral intentions: A comparison study of Korean and UK young customers. *European Journal of Marketing*, Vol. 44, p. 874–904. dx.doi.org/10.1108/03090561011032757
- Hair, J. (2003): Market research colloquium. 2013. szeptember, Zágráb, Horvátország
- Hennig-Thurau, T. – Gwinner, K. P. – Walsh, G. – Grem-ler, D. D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, Vol 18, No. 1, p. 38-52.
- Henseler, J. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. (2016): Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, Vol. 33, No. 3.
- Hirschman, E. C. – Holbrook, M. B. (1982): Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 46, p. 92–101.
- Hsu, Sh. H. – Chen, W. H. – Hsieh, M. J. (2006): Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, p. 355–371. dx.doi.org/10.1080/14783360500451465
- Hung, K. H. – Li, S. Y. (2007): The influence of eWOM on virtual consumer communities: social capital, consumer learning, and behavioral outcomes. *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, No. 4, p. 485–495.
- Karakaya, F. – Barnes, N. G. (2010): Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27, No. 5, p. 447–457.
- Kemény I. (2015): A versenytársak csak egy kattintásra vannak: Az újrávásárlási és továbbajánlási szándék alakulása különböző e-kereskedelmi kategóriákban. Ph.D-értkezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Kemény, I. – Simon, J. – Nagy, Á. – Szűcs, K. (2015): Consumer satisfaction and word-of-mouth in Electronic Commerce: a possible segmentation method. in: Henseler, J. – Ringle, Ch. – Roldán, J. L. – Cepeda, G. (2015): 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling – The Conference for PLS Users. Sevilla, Spanyolország, 2015.06.16-2015.06.19. p. 15.
- Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2008): A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 5, p. 27–39.
- Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing és –menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó
- Kim, D. J. (2012): An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation. *Information System and E-Business Management*, Springer. dx.doi.org/10.1007/s10257-010-0136-2
- Kotler, Ph. – Keller, K. L. (2008): Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ladhari, R. (2010): Developing e-service quality scales: A literature review. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 17, p. 464–477. dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.06.003

- Liu, C. – Arnett, K. P. (2000): Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management*, Vol. 38, p. 23-33. dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00049-5
- Loiacono, E. T. – Watson, R. T. – Goodhue, D. L. (2007): WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11, p. 51–87.
- Lu, J. – Wang, L. – Hayes, L. A. (2012): How do technology readiness, platform functionality and trust influence c2c user satisfaction. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 13, p. 50-69.
- Markos-Kujbus, É. (2013): Mikor szólnak a fogyasztók a vállalatok érdekében? – Az online szájkéklám a virtuális közösségekben. Tézis-tervezet. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Moon, S. Y. – Philip, G. C. – Moon, S. (2011): The Effects of Involvement on E-Satisfaction Models. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 32, p. 332–342. dx.doi.org/10.1080/15332969.2011.606764
- Nagy Á. A. – Kemény I. – Simon J. – Kiss V. (2015a): Az online szájkéklám alapjául szolgáló magatartás és az elégedettség kapcsolata. *Marketing és Menedzsment*, Vol. 49. No. 4, p. 18-35.
- Nagy Á. A. – Kemény I. – Szűcs K. – Simon J. (2015b): A kapcsolat szorosság és az észlelt hasonlóság szerepe az online véleményelfogadásban és véleményformálásban. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete. Budapest, 2015. augusztus 27-28. Budapest, Magyarország, p. 37.
- Oliver, R. L. – DeSarbo, W. S. (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, p. 495–507. dx.doi.org/10.2307/2489156
- Oliver, R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, p. 460–469. dx.doi.org/10.2307/3150499
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 33–44. dx.doi.org/10.2307/1252099
- Overby, J. W. – Lee, E.-J. (2006): The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 1160–1166. dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.008
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000): Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, p. 9. dx.doi.org/10.1177/0092070300281001
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 111–124. dx.doi.org/10.2307/1252255
- Park, D. – Kim, S. (2008): The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 7, No. 4, p. 399–410.
- Petre, M. – Minocha, S. – Roberts, D. (2006): Usability beyond the website: an empirically-grounded e-commerce evaluation instrument for the total customer experience. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 25, p. 189–203. dx.doi.org/10.1080/01449290500331198
- Reichheld, F. F. – Schefter, P. (2000): E-loyalty your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, Vol. 78, p. 105-113.
- Rekettye, G. (1997): Az árak és a fogyasztói magatartás. *Marketing & Management*, Vol. 31, p. 25-31.
- Santos, J. (2003): E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, Vol. 13, p. 233–246. dx.doi.org/10.1108/09604520310476490
- Sousa, R. – Voss, C. A. (2006): Service Quality in Multi-channel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, Vol. 8, p. 356–371. dx.doi.org/10.1177/1094670506286324
- Steffes, E. M. – Burgee, L. E. (2009): Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, Vol. 19, No. 1.
- Szymanski, D. M. – Hise, R. T. (2000): e-Satisfaction: An Initial Examination. *Journal of Retailing*, Vol. 76, p. 309–322. dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00035-X
- van Riel, A. C. R. – Henseler, J. – Kemény, I. – Sasovova, Z. (2017): Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117, No. 1, in print.
- Wolfenbarger, M. – Gilly, M. C. (2003): eTailQ: dimensionalizing, measuring and predictingetail quality. *Journal of Retailing*, Vol. 79, p. 183–198. dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00034-4
- Yoo, B. – Donthu, N. (2001): Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site: SITEQUAL. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, p. 1 – 19.
- Zeithaml, V. A. – Parasuraman, A. – Malhotra, A. (2002): Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, p. 362–375. dx.doi.org/10.1177/009207002236911

A szegmensek közötti különbségek értékelése

Változó	A	B	Különbség (A-B)	Szig 5%	Küszöbértékek	
					2.5%	97.5%
Konkrét honlaphoz köthető minőség	Elégedett	Kockázatsökkentők	1,033*	,000	,730	1,336
		Online felületet és támogatást értékelők	,135	,403	-,183	,452
		Elégedetlen	1,667*	,000	1,391	1,943
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,898*	,000	-1,261	-,535
		Elégedetlen	,635*	,000	,307	,962
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,532*	,000	1,192	1,873
Ügyfél-szolgálat	Elégedett	Kockázatsökkentők	,302*	,037	,018	,586
		Online felületet és támogatást értékelők	,204	,178	-,094	,501
		Elégedetlen	1,818*	,000	1,559	2,077
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,098	,569	-,439	,242
		Elégedetlen	1,516*	,000	1,209	1,823
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,614*	,000	1,295	1,934
Biztonság	Elégedett	Kockázatsökkentők	,597*	,000	,312	,882
		Online felületet és támogatást értékelők	,887*	,000	,588	1,185
		Elégedetlen	1,890*	,000	1,631	2,150
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	,290	,096	-,052	,631
		Elégedetlen	1,293*	,000	,985	1,602
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,004*	,000	,683	1,324
SAT	Elégedett	Kockázatsökkentők	,582*	,000	,266	,899
		Online felületet és támogatást értékelők	,085	,612	-,246	,416
		Elégedetlen	1,639*	,000	1,351	1,927
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,497*	,010	-,876	-,118
		Elégedetlen	1,057*	,000	,715	1,399
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,554*	,000	1,198	1,909
Hagyományos továbbajánlás (WOM)	Elégedett	Kockázatsökkentők	,636*	,000	,313	,960
		Online felületet és támogatást értékelők	,298	,084	-,040	,637
		Elégedetlen	1,641*	,000	1,347	1,936
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,338	,087	-,726	,049
		Elégedetlen	1,005*	,000	,655	1,355
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,343*	,000	,979	1,707
Újra vásárlási szándék	Elégedett	Kockázatsökkentők	,488*	,013	,106	,871
		Online felületet és támogatást értékelők	,071	,725	-,329	,472
		Elégedetlen	1,105*	,000	,757	1,454
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,417	,074	-,875	,041
		Elégedetlen	,617*	,004	,204	1,031
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	1,034*	,000	,604	1,464
E-továbbajánlás (e-WOM)	Elégedett	Kockázatsökkentők	,580*	,005	,177	,982
		Online felületet és támogatást értékelők	-,153	,474	-,574	,268
		Elégedetlen	,708*	,000	,341	1,074
	Kockázatsökkentők	Online felületet és támogatást értékelők	-,733*	,003	-1,215	-,251
		Elégedetlen	,128	,562	-,307	,563
	Online felületet és támogatást értékelők	Elégedetlen	,861*	,000	,408	1,313

Forrás: saját szerkesztés

KOLOS Krisztina – KENESEI Zsófia – SZILVAI Zsolt

A DISZTRIBUTÍV IGAZSÁGOSSÁG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE A SZOLGÁLTATÓVÁLLALAT NÉZŐPONTJÁBÓL

A szerzők cikkükben arra keresik a választ, hogy a szolgáltatóvállalatok hogyan értelmezik a disztributív igazságosság fogalmát a panaszkezelési gyakorlatuk során, és mindezt hogyan tudják az alkalmazottak a hibás szolgáltatásesemény megtörténtekor megvalósítani. Áttekintik a témakör releváns szakirodalmát, összefoglalják az igazságelméletre támaszkodó empirikus kutatásokat. A prototípus-kutatás módszerével megkísérlik feltárni az alkalmazotti reakciók mélyebb okait, és megpróbálják e reakciókat tipizálni. A disztributív igazságosság prototípus-vizsgálatának eredményeként a következő öt dimenziót tárták fel: empátia, bizalom, észlelt érték, érzelmek és attribúciók. Ezután részletesen bemutatják e prototípusok működését és megjelenését a panaszkezelési gyakorlatban, majd további kutatási lehetőségek felvetésével és gyakorlati következtetések megfogalmazásával zárják a tanulmányt.

Kulcsszavak: vevői panaszkezelés, igazságelmélet, disztributív igazságosság, kompenzáció

„Minden panasz ajándék” – szól a jól ismert mondás, és hatásosan szemlélteti, hogy a fogyasztói panaszok feltárása és kezelése jelentős versenyelőny lehet a szolgáltatóvállalatok számára. A hatékony panaszkezelés segítségével elősegíthető az újravásárlás, a pozitív szájreklám és nagyobb eséllyel tarthatja meg vevőit a vállalat. A panaszkezelés sikerének záloga, hogy azt mennyire érzik méltányosnak a fogyasztók és a szolgáltatóvállalatok. Ez természetesen sok tényezőtől függ, mint például a szolgáltatási hiba jellege, súlyossága, annak előfordulási gyakorisága, a kontextus, a fogyasztó jellemzői. A vállalatok számára gyakran kihívást jelent, hogy – a törvényes kötelezettségeiken túl – milyen panaszkezelési eszköztárat alkalmazzanak, milyen szempontok alapján alakítsák ki például a kompenzáció típusát (kupon vagy pénzvisszafizetést adjanak), mi legyen annak a mértéke: elég egy bocsánatkérés, vagy nagyobb kárpótlásra van szükség?

A panaszkezelés során kiemelt szerepet kap az alkalmazott, hiszen sok esetben rajta múlik, hogy az elégedetlen ügyfél kezelni tudja-e a panaszhelyzet következtében keletkező frusztrációját, és az alkalmazotton múlik az is, hogy a panaszhelyzet lezárul-e vagy éppen eskalálódik.

Tanulmányunkban először az alkalmazottak szolgáltatásteljesítésben játszott szerepének jelentőségét mutatjuk be, kiemelve feladatukat a külső környezet-

tel való kommunikációban, hangsúlyozzuk az érzelmi reakciók és a felhatalmazás fontosságát. Ezt követően összefoglaljuk a panaszkezelés témakör releváns szakirodalmi eredményeit, rámutatunk ezek gyakorlati relevanciájára és felvázoljuk a jövőbeli lehetséges kutatási irányokat. Az elméleti háttér bemutatását követően ismertetjük egy feltáró kutatás eredményeit, amely a szolgáltatóvállalatok szempontjából értelmezi a panaszkezelés egyik aspektusát: a kompenzációt. Kutatásunkban választ keresünk arra a kérdésre, hogy milyen megfontolások játszanak szerepet az adott típusú kompenzáció kiválasztásában, a panaszkezelésben részt vevő alkalmazottak milyen tipikusnak tekinthető szempontokat mérlegelnek a vevő elégedettségének elérése érdekében.

Elméleti háttér

Az alkalmazottak szerepe a szolgáltatásoknál

Ma már a szolgáltatásmarketing egyik alaptételének számít, hogy az alkalmazottak megfelelő teljesítménye nélkül nincs jó minőségű szolgáltatás. Az alkalmazottak többféle szempontból is stratégiai jelentőséggel bírnak, amit jól kifejez, hogy a vállalatot a vevőkkel összekötő – *boundary spanning* – szerepet töltenek be (Bowen – Schneider, 1985). Ez azt is jelenti, hogy ők testesítik meg a szolgáltatóvállalat filozófiáját a vevők felé, és sokszor náluk gyűlik össze a vevőktől származó

információk jelentős része. Az alkalmazottak szerepét támogatja, sőt a panaszkezelés egyik sikertényezője a *felhatalmazás*. Az alkalmazottak felhatalmazása azt jelenti, hogy a frontvonalban dolgozók döntéseket és intézkedéseket hozhatnak számos problémás esetben (Kenesei – Kolos, 2014). A felhatalmazás számos előnnyel járhat:

- gyorsabb reagálás a vevői igényekre,
- gyorsabb és hatékonyabb panaszkezelés,
- az alkalmazottak elégedettebbek lesznek munkájukkal,
- az alkalmazottak nagyobb lelkesedéssel állnak hozzá a vevőkhöz,
- az alkalmazottak új ötleteket vetnek fel,
- az alkalmazottak kedvező szájreklámot indíthatnak el.

A felhatalmazásnak természetesen vannak határai, ezeket pontosan meg kell határozni. Az alkalmazottak felhatalmazása gyakran kezdeti költségnövekedéssel járhat, hiszen többet kell költeni tréningre, s a nagyobb felelősségi körhöz magasabb fizetés is jár. A bevételre gyakorolt kedvező hatása azonban várhatóan felülmúlja a megnövekedett költségeket, a fluktuáció mérséklődése közvetlenül is költségcsökkentő hatású (Bowen – Lawler, 1992).

Amennyiben az alkalmazott felhatalmazást kap a felmerülő panaszok kezelésére, a vevő és az alkalmazott közötti interakciót meghatározzák az emóciók mind a vevő, mind pedig az alkalmazott részéről. Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott hangsúlyosan az emóciók szerepével. Ezek közül kiemeljük az érzelmi munka koncepcióját, amely az emberi erőforrás területéről kiindulva a szolgáltatásmarketing szakirodalmában is meghonosodott. Lazányi (2009) kutatásában például 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 koncepciójának további finomítása eredményezte az alkalmazottak érzelmek kimutatása koncepciót (Ashforth – Humphrey, 1993).

Azt, hogy az alkalmazottak pozitív érzelmi megnyilvánulása hogyan hat a fogyasztói reakciókra, jól magyarázza az érzelemátvitel elmélete. Az érzelemátvitel azt fejezi ki, hogy az emberek hajlamosak egymás érzelmi állapotait visszatükrözni, anélkül, hogy ez tudatosulna bennük (Hatfield et al., 1994). Az érzelemátvitelt több empirikus kutatásban is igazolták (Bailey et al., 2001; Pugh, 2001; Du et al., 2011). Az eredmények azt mutatják, hogy az alkalmazottak pozitív érzelmi megnyilvánulása befolyásolja a fogyasztók érzelmeit,

és végső soron kihat a szolgáltatással való elégedettségükre.

Az érzelmekkel kapcsolatban az érzelmi kompetencia (Delcourt et al., 2013) jelenségét is fontos kiemelni. Az érzelmi kompetencia fejezi ki az alkalmazottak azon képességét, hogy saját érzéseiket és a vevők érzéseit képesek felismerni és értelmezni. Az érzelmeket tudják irányítani az érvelésük során, annak érdekében, hogy konstruktív megoldások szülessenek, képesek a helyzetek és az emóciók összekapcsolására, és az érzelmeik szabályozására.

Összegzőként megállapíthatjuk, hogy a fent bemutatott koncepciók szorosan összefüggenek a panaszkezelés sikerével, és előrevetítik az alkalmazottakkal kapcsolatos elvárásokat. A felhatalmazás révén az alkalmazottnak lehetősége adódik arra, hogy rugalmasan, rövid időn belül reagáljon a panaszhelyzetekre, és egyénre szabott panaszkezelési eszközöket alkalmazzon, például a megfelelő anyagi kompenzáció nyújtásával. Azonban van a panaszkezelésnek egy kevésbé megfogható aspektusa is: az alkalmazott a megfelelő hozzáállással, empátiával, barátságos attitűddel sokat tehet a sikeres panaszkezelés érdekében. A pozitív érzelemkinyilvánítás és az érzelmi kompetencia révén a panaszhelyzetek kedvezően végződhetnek mind a vevő, mind az alkalmazott számára. A következő részben a panaszkezelés megítélését alakító tényezőket mutatjuk be részletesebben, az észlelt igazságosság elméleti keretere támaszkodva.

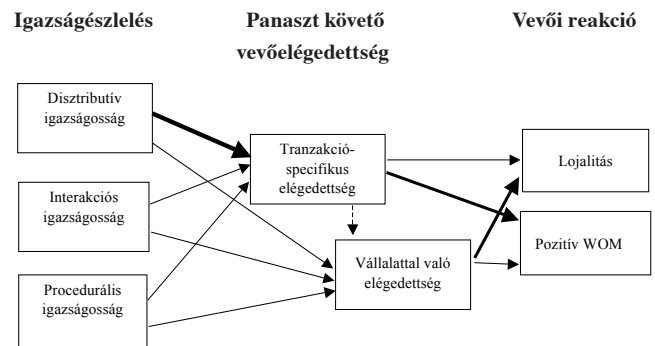
Az észlelt igazságosság elmélete

A panaszkezelés vizsgálatának a szakirodalomban leggyakrabban hivatkozott elméleti alapja az észlelt igazságosság elmélete (Maxham – Netemeyer, 2002; McCollough et al., 2000; Tax et al., 1998), ami a társadalmi csere és a méltányosság elméletekhez kötődik (Homans, 1961; Walster et al., 1973).

A panaszkezelési szakirodalomban a kutatók az igazságosság három dimenzióját különítik el, így beszélhetünk *disztributív* (végeredmény, kimenet), *procedurális* (folyamat) és *interakciós* (bánásmód szerinti) igazságosságról.

A *disztributív igazságosság* (Blodgett et al., 1997) egy tranzakció végeredményének észlelt méltányosságra utal, s egy panaszkezelési helyzetben gyakorlatilag a kárpótlástól (pénzvisszatérítés, javítás, engedmény a következő vásárlás árából stb.) függ. Maxham és Netmeyer (2002) kutatásukban leírják, hogy a disztributív igazságosság az egyenlőség elméletével (equity theory) van szoros összefüggésben, mely szerint az egyén saját ráfordításait hasonlítja össze az általa realizált eredményekkel (bevételekkel, ha úgy tetszik), amennyiben a kiadások viszont meghaladják a bevételeket, úgy a tranzakciót igazságtalannak

Az igazságosság dimenziói és a fogyasztói reakciók



Jelmagyarázat:

vastag vonal: mindkét kutatásban szignifikáns hatás

vékony vonal: csak az egyik kutatásban szignifikáns hatás

szaggatott vonal: egyik kutatásban sem szignifikáns hatás

Forrás: Gelbrich, K. – Roschk, H. (2011, 25. o.), Orsinger et al. (2010, 181 o.)

érzi majd. Az igazságosság *procedurális dimenziójának* fogalma egy tranzakcióhoz köthető eljárásmodra, a lebonyolítás során végbe menő folyamatokra, illetve ezek fogyasztói észlelésére utal (Blodgett et al., 1997; Smith et al., 1999; Maxham – Netmeyer, 2002). Ez alapján tehát igazságos lehet például egy panaszkezelési folyamat, ha átlátható, könnyen, gyorsan, zökkenőmentesen megy végbe, s nem igényel óriási erőfeszítéseket a vásárló részéről. Az igazságosság elméletének harmadik eleme az *interakciós igazságosság*, mely arra a bánásmódra vonatkozik, amely a felek egymással való viselkedését, kommunikációját jellemzi egy adott konfliktushelyzetben (Blodgett et al., 1997; Smith et al., 1999). Az észlelt igazságosság a szolgáltató reakciótól függően a fogyasztó érzése, percepcióján keresztül realizálódik, és végül hozzájárul ahhoz, hogy a vásárló elégedett lesz-e vagy sem, ezáltal pedig meghatározhatja a fogyasztói szájkreklámot (hiszen az észlelt igazságosság hiánya a negatív fogyasztói szájkreklám egyik legfőbb okozója) és az újravásárlás valószínűségét is.

Wirtz és Mattila (2004) rámutattak, hogy a kompenzáció ugyan fontos eleme a kárpótlásnak, azonban önmagában nem elegendő, szükséges hozzá az is, hogy a panaszkezelés – az interakció – módja megfelelő legyen. Annak fontosságára is felhívják a figyelmet, hogy a szolgáltatónak egy szolgáltatási hiba esetében az igazságosság mindhárom dimenziójával (disztributív, procedurális és interakciós) foglalkoznia kell. Ezzel arra is rávilágítanak, hogy egy igazán jó kárpótlás a panaszkezelési folyamat, valamint interakció módjában (ésszerű folyamatok, méltányos viselkedés) és a kompenzációban (megfelelő kárpótlás) egyszerre mutatkozik meg.

A 2010-es évekre a panaszkezelés szakirodalma olyan bőséges kutatási eredményekkel rendelkezett, hogy két metaanalízis megkísérelte az eredmények összegzését. Orsinger és társai 2010-ben több, mint 80 kutatási eredmény bevonásával készített modellje alapján azt mondhatjuk, hogy a panaszkezeléssel való elégedettséghez legjelentősebben a disztribúciós igazságosság járul hozzá, s míg az interakciós igazságosság hatása másodlagos, addig a procedurális igazságosság hatása bár szignifikáns, de elenyésző mértékű. Az eredménytényezőkre vonatkoztatva érdekes megállapításra jutottak a vállalattal szembeni összelegettség és lojalitás kérdésében: kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy a panaszkezeléssel való elégedettség nem közvetíti (mediálja) az igazságosság dimenzióinak hatását, azaz a sok más egyéb tényező (tranzakció) felülírhatja a vállalattal való általános elégedettséget. Mindez azonban nem vonatkozik a szájkreklámra, amelyre erős pozitív hatása van a panaszkezeléssel való elégedettségnek. (1. ábra)

Gelbrich és Roschk (2011) 87 tanulmány metaanalízisével jutott egyrészt hasonló, másrészt pedig az előbbieknél ellentmondó eredményre. Hasonló módon Orsingerék eredményéhez, az ő kutatásukban is a disztribúciós igazságosságnak volt a legjelentősebb hatása a panaszkezeléssel való elégedettségre, míg az interakciós és procedurális igazságosság hatása nem volt szignifikáns. A vállalattal való általános elégedettségre vonatkozóan azonban ők elvégeztek egy mediation-elemzést is, és arra jutottak, hogy mind az interakciós, mind a procedurális igazságosság közvetlenül hatnak az összelegettségre, mi több, hatásuk szignifikáns és erős. Érdekes megfigyelésük a cikkek elemzése során, hogy a panaszkezeléssel való elégedettség közvetlenül nem hat az öszvállalati elégedettségre, hanem csupán az igazságosság észlelésének van közvetlen hatása.

A korábbi kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy a panaszkezelés témaköre még számos kutatási lehetőséget kínál. Hoffman, Kelly és Rotalsky (2016) a közelmúltban megjelent tanulmányukban egy retrospektív visszatekintést nyújtanak a panaszkezelés-kutatás fejlődéséről. A következő fontosabb megközelítéseket emelik ki:

- a panaszkezeléssel kapcsolatos fogyasztói elvárások vizsgálata,
- a panaszkezelés kultúrája,
- a szolgáltatási hibákkal kapcsolatos attribúciók,
- a különböző típusú panaszkezelési opciók elemzése,
- az észlelt igazságosság dimenzióinak érvényesítése,
- a panaszkezelés kommunikálása.

A további kutatási lehetőségek közül fontos kiemelni a vállalati perspektívát, hiszen a legtöbb eddigi kutatás a fogyasztói magatartás szempontjából vizsgálta a panaszkezelést és nem a vállalat szemszögéből. Kutatásunkban ezt a vállalati nézőpontot kívánjuk erősíteni, valamint az észlelt igazságosság dimenziói közül, a legkevésbé kutatott, disztributív igazságosságra helyezzük a hangsúlyt.

A disztributív igazság szerepe

Tax és szerzőtársai (1998) rámutattak, hogy a kárpótlás során a fogyasztót nem csupán a közgazdasági, de az érzelmi veszteségekért is kárpótolni kell. Ezzel szoros összefüggésben áll az, hogy Gelbrich és Roschk (2011) szerint a kompenzációnak két fajtája van. Ez alapján beszélhetünk megfogható (pénzben kifejezhető) és megfoghatatlan (pszichológiai) kompenzációról. *Anyagi kompenzáció* kifejezés alatt a megfogható – disztributív igazságossághoz erősen kapcsolódó – pénzben kifejezhető kompenzációt (pénzvisszatérítés, kedvezményre jogosító kuponok stb.) értjük. A bocsánatkérés ezzel szemben egy olyan megfoghatatlan kompenzáció, melyet a szolgáltató a fogyasztó számára annak érdekében nyújt, hogy annak megfoghatatlan, lelki sérelmeit (önbecsülés, méltóság megsértése) kompenzálja. A kompenzáció hatásával kapcsolatban számos kutatás született, amelyek elsősorban a kompenzáció típusára és mértékére vonatkoznak. Ezen kutatások a következő főbb megállapításra jutottak:

- A fogyasztók többsége inkább megfogható kompenzációt részesít előnyben egy-egy szolgáltatási hiba kárpótlásaként, és bizonyos esetekben egy udvarias bocsánatkérés kevésnek bizonyulhat (Goodwin – Ross, 1989; Hoffman et al., 1995).
- Az elvárt anyagi kompenzáció mértékére az is erős hatással van, hogy mennyire fontos az adott szolgáltatás a fogyasztó számára (Davidow, 2003).
- Az anyagi kompenzáció pozitív hatással van a fogyasztói elégedettségre, és növeli az újravásárlási szándékot, csökkenti a negatív szájreklám valószínűségét (Davidow, 2003). Minél több (anyagi jellegű) kompenzációt kap a fogyasztó, annál elégedettebb lesz, és annál nagyobb lesz az újravásárlás valószínűsége.
- A túlkompenzáció egy bizonyos szint fölött nem növeli a panaszkezelés hatékonyságát, s az igazságosság elvét szem előtt tartva, akár ellentétes hatást is kiválthat (Roggeveen et al., 2012).
- Ha a vállalat felelős a hiba kialakulásáért, a hiba előfordulásának gyakorisága mérvadó: ha gyakran előforduló hibáról van szó, a fogyasztó elvárja a kompenzációt, ellentétes esetben kevésbé (Grewal et al., 2008). Abban az esetben, ha a vevők maguk is közre-

játszottak a hiba kialakulásában, csökken a kompenzáció iránti igényük (Bendapudi – Leone, 2003).

- A magyarázatnak jelentős szerepe van. Abban az esetben, ha a vállalat magyarázatot nyújt, magasabb szintű elégedettséget eredményezhet a panaszkezelés (Sparks – Fredline, 2007).
- A panaszkezelésre vonatkozó elvárásokat a hiba súlyossága is erőteljesen befolyásolja. Minél súlyosabb a szolgáltatói hiba, annál fokozottabb a fogyasztó elvárása a panaszkezelésre vonatkozóan (Smith et al., 1999). Súlyos hiba esetén a vevővel közösen kialakított megoldás (co-created recovery) erősen növeli a végső elégedettséget (Roggeveen et al., 2012).
- Nemcsak a hiba súlyossága, de annak típusa is befolyásolhatja a fogyasztói elvárásokat. Kenesei és Kolos (2008) rámutattak, hogy folyamathiba esetében (udvariatlan kiszolgálás) például sokkal inkább a bocsánatkérést, míg végeredményhiba (a szolgáltatás nem elérhető) bekövetkezésekor inkább az anyagi kompenzációt preferálja a fogyasztó.
- A kulturális eltéréseknek is van hatása: az amerikai válaszadók számára sokkal fontosabb a kompenzáció, mint az ázsiai válaszadók számára (Matila – Patterson, 2004).

Nemcsak a kompenzáció nagysága merül fel kérdés-ként a panaszkezelési stratégia tervezésekor, hanem az is, hogy milyen formában várja el azt a vevő. A kilátásmélet (prospect theory) alapján elmondható, hogy az emberek a jelenbeli nyereségeket általában többre értékelik, mint a jövőbelieket (Kahneman – Tversky, 1979). Ennek fényében a készpénzben kapott kárpótlás értékesebb kell, hogy legyen, mint a kupon vagy bármilyen más, jövőbeli vásárlási lehetőség. Több kutatási eredmény is bebizonyította, hogy a fogyasztó sokkal inkább értékeli a készpénzben történő kompenzálást, mint az időben elhalasztott, későbbi vásárlások során realizálható kedvezményeket (Bambauer-Sachse – Rabeson, 2015; Roschk – Gelbrich, 2014). Mindazonáltal a szolgáltató szemszögéből nézve a fogyasztóval való kapcsolat elmélyítését jobban szolgálja a kuponos megoldás, hiszen így lehetősége van arra, hogy a fogyasztó ad még egy esélyt a bizonyításra, és nem morzsolódik le. A készpénzes kompenzáció esetén ugyanis a szolgáltató könnyen végleg elveszítheti a fogyasztót.

Kutatási kérdések és módszertan

Az empirikus kutatás célja annak vizsgálata, hogy a szolgáltatóvállalatok, illetve a frontvonalban dolgozó alkalmazottai miként reagálnak a fogyasztói panaszokra, mennyiben ismerik a fogyasztók elvárásait, és milyen helyzetben, milyen reakciót találnak megfelelőnek.

A kutatási módszertan és elemzés a *prototípus-al-kotás* (Rosch, 1975; Fehr, 1988) megközelítésre épül. A prototípus olyan jellemzők felsorolása, amelyet a vizsgálati alanyok egy adott jelenséghez vagy elméleti koncepcióhoz kötnek. Ezek azonosítása kihívást jelent a kutatóknak, mivel egyfajta tacit tudást testesítenek meg, és nehezen verbalizálhatók. A mentális prototípusok azonosítása során a megkérdezetteket arra kell bátorítani, hogy a vizsgált jelenséget elképzelve, különösen a saját szerepüket elgondolva, fogalmazzák meg a kutató számára a jelenséget leíró szempontjaikat.

Egy jelenség prototípus-vonásai gyakran számosak, ezért felmerül azok redukálásának igénye. Egyes kutatások – a rendelkezésre álló adatok típusának függvényében – akár faktor- és klaszterelemzés módszertanára támaszkodva jutnak el a jelenség főbb vonásainak meghatározásához (Shaver et al., 1987). Más kutatások inkább feltáró jelleggel, mélyinterjúk alapján próbálják a vonásokat meghatározni (Batra et al., 2012).

Kutatásunkban a kvalitatív megközelítést alkalmaztuk és az interjúalanyoktól a következő kérdésekre kerestük a választ:

1. Munkája kapcsán gondoljon egy olyan helyzetre, amikor a fogyasztó azért panaszodik, mert a szolgáltatás folyamata során nagyon sokat kellett várakoznia, mire sorra került!
2. Munkája kapcsán gondoljon egy olyan helyzetre, amikor a fogyasztó azért panaszodik, mert a szolgáltatás végeredményében (az adott szolgáltatásnak megfelelő) hibát észlel!
3. Hogyan kezelné ezeket a helyzeteket?
4. Milyen kompenzációt adna, adna-e bármit?
5. Mitől válhat igazságosság a panaszkezelési eset?

Az interjúk során olyan szolgáltatókat (frontline személyzetet) kérdeztünk meg, akik napi szinten kapcsolatban vannak a fogyasztókkal és jogosultak (valamilyen formában) foglalkozni a beérkező panaszokkal. A szóban forgó szakértői mélyinterjúk kapcsán a „lét-rázás” módszerét (Malhotra – Simon, 2009) használtuk, mely során a megkérdezett által adott válaszok függvényében alakulnak a további kérdések, elősegítve ezzel az egyes válaszok mögött húzódó indítékok, motivációk feltárását.

A vizsgált szolgáltatások kiválasztása során az is fontos szempont volt, hogy olyan szolgáltatókat kérdezzünk meg, akik saját maguk dönthetnek a megfelelő kompenzációról és nem egy vállalati panaszkezelési eljárási procedúrához kell igazodniuk. Ennek a feltételnek a kisebb vállalkozások felelnek meg. Mivel alapvetően nem általánosítható válaszokat kívántunk kapni, hanem prototípusokat kerestünk, ezért megpróbáltunk jellegzetes szolgáltatástípusokat kiválasztani,

és azon belül egy-egy vállalkozót megkeresni. Az interjúalanyok kiválasztása során olyan szolgáltatásokat kerestünk, amelyek valamely szolgáltatáskategóriát reprezentálnak. Ehhez Lovelock egyik ismert tipológiáját vettük alapul (Lovelock – Gummesson, 2004). Mind-egyik kategóriából 1-1 mélyinterjúra került sor 2015 tavaszán. (1. táblázat)

1. táblázat

A prototípus-elemzéshez használt szolgáltatások

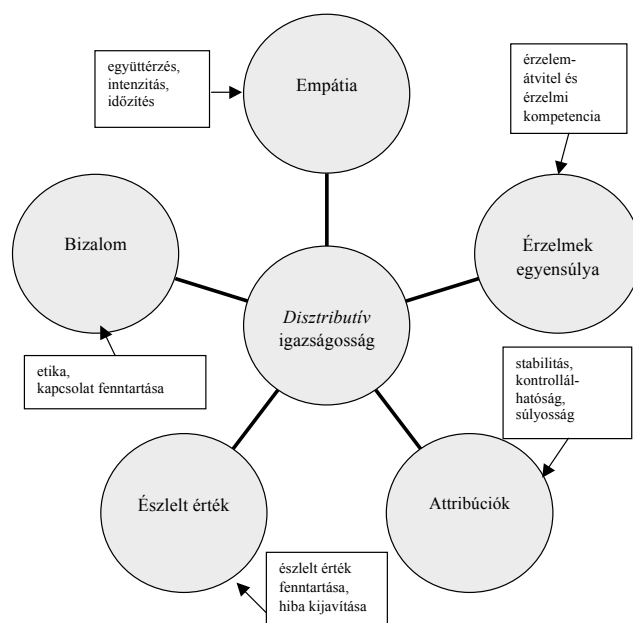
	megfogható	megfoghatatlan
emberre irányul	fodrász	oktatás
tárgyra irányul	ruhatisztítás	könyvelés

Eredmények

A mélyinterjúk elemzése során a szövegeket rögzítettük és azok többszöri olvasása, értelmezése során határoztuk meg a disztributív igazságosság, mint prototípus alapelemeit. Az elemzés során öt összetevőt azonosítottunk, amelyeket a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra

A disztributív igazságosság prototípusa



a. Az empátia

Amikor a megkérdezettek a panaszkezelés igazságosságáról beszéltek, gyakran kiemelték a hiba elismerésének szerepét, az empátikus hozzáállást.

„Elsősorban nyilván bocsánatot kérnék tőle, mert az én hibám volt a késés.” /Oktató/

Az empátiát úgy határozhatjuk meg, mint az egyén azon képességét, hogy képes más helyzetébe helyezni magát (Thoist, 1989). A panaszkezelés során ez arra utal, hogy a szolgáltató megérti, hogy miért érte vesztesség a fogyasztót:

„A panaszkodással a tanuló a kárba vesztett időt szeretné visszakapni, és el tudom képzelni, hogy ezért ő szeretne valamilyen kompenzációt, hiszen a 40 percet már nem tudom visszaadni neki.” /Oktató/

Az empátia a panaszkezelés szakirodalmában is megjelenik. Roschk és Kaiser (2012) a bocsánatkérés vizsgálata során emelik ki ennek szerepét. Azt hangsúlyozzák, hogy nemcsak a bocsánatkérés léte vagy nem léte számít, hanem az is, hogy az hogyan történik. Általában véve igaz, hogy nemcsak az fontos, amit mondunk, hanem az is, ahogyan mondjuk. Az empátia kifejezheti másik ember irányában való együttérzést, melegséget, a hibás viselkedés elismerését és a lelkiismeret-furdalást (Fehr – Gelfand, 2010).

„A késés például, meg minden felmerülő probléma, alaptól egy kicsi tiszteletlenség a másik felé, ezért mindenképpen tisztelettudóan és a legkedvesebb modoromat elővéve viselkednék.” /Oktató/

„Egyébként manapság sokszor eltűnik a személyes kapcsolat (a szolgáltató és a vásárló között), ezért például nálunk nagyon fontos a kedves szó, és egyáltalán az, hogy beszéljünk vele (a vevővel) és jól érezze magát.” /Ruhatisztító/

Az empátiával függ össze az időzítés és az intenzitás. Nem mindegy, hogy a kompenzációra mikor kerül sor: már a folyamat alatt, azt követően, vagy csak jóval később, illetve az milyen intenzitással történik.

„Biztos, hogy már a várakozás közben is többször elnézést kérnék, mondanám neki (a fogyasztónak), hogy ritkán szokott előfordulni ilyen, megértem, hogy türelmetlen.” /Fodrász/

b. A bizalom

A bizalom többféle szempontból és megjelent az interjúkban. Egyrészt a megkérdezettek kiemelték a bizalom elvesztésének elkerülését, amelynek negatív hatása lehet az újvásárlási szándékra:

„Azt hiszem, hogy ha valamit nagyon elrontok, és nem tudjuk elintézni a dolgot, akkor megrendülhet a bizalom, és ha ez a szakmai bizalom az ügyfél és a könyvelő között megrendül, akkor ott komoly problémák lehetnek.” /Könyvelő/

Illetve ha ez már sérült, akkor különféle eszközökben gondolkodnak annak helyreállítására.

„Mondanám, hogy ne haragudjon, ez többször nem fog előfordulni.” /Könyvelő/

Biztos, hogy megkínálnám (a vevőt) teával vagy kávéval, amíg várakoznia kell. Ha nagyon-nagyon necces a szitu, akkor árengedményt is adnék.” /Fodrász/

A bizalom fogalma számos kontextusban megjelenik a marketing-szakirodalomban, a kapcsolati marketing vonatkozásában, a márkázás kapcsán, és nem utolsósorban egy szolgáltatóvállalat megítélésében. Felfogásunk szerint a szolgáltatóval szembeni bizalom utal a szolgáltató őszinteségére, etikai standardjaira, megbízhatóságára (Coulter – Coulter, 2002).

A bizalom emellett egy kapcsolat része, így egyáltalán nem lényegtelen, hogy a szolgáltatási hibát megelőzően milyen volt a vevő bizalma a szolgáltatóval szemben (La – Choi, 2012). Magas bizalom esetén, kevesebb vagy más jellegű elvárás mutatkozhat a kompenzációban, és könnyebben helyreállítható az eredeti bizalom, és visszatér az ügyfél.

„Ha először volt nálam, és akkor fordult elő ilyen hiba, akkor könnyen lehet, hogy továbbáll majd, de egy régebbi törzsvendéget ez nem híném, hogy gátolna abban, hogy újra visszatérjen.” /Fodrász/

c. Az észlelt érték

A szolgáltatás észlelt értékének fenntartása általában fontos eleme az észlelt igazságosságnak. A megkérdezettek jellemző, hogy mérlegelik, hogy vajon a szolgáltatási hiba hogyan befolyásolja a szolgáltatás észlelt értékét, és ehhez igazítják a viselkedésüket és reakciójukat.

Mindig van ilyen rizikó, hogy valamilyen betegség vagy egyebek miatt késés fordul elő. Úgy gondolom, a késés miatt nem csökkenne az óra színvonala.” /Oktató/

A hiba kijavítása is gyakran felmerült a megkérdezettek elbeszéléseiben. Ugyanakkor nem mindig van erre lehetőség a szolgáltatás és a hiba jellegéből adódó-

an. Ekkor alternatív lehetőségként a percepciók befolyásolása mutatkozik:

„Természetesen elnézést kérnék, mellette viszont mondanám neki, hogy annyira azért nem lett rossz (a haja). Persze fontos az, hogy érezze a vendég, hogy sajnálom, bár ilyenkor sok mindenre nem megyünk a sajnálattal. Valószínűleg inkább azt hangsúlyoznám, hogy azért vágtam rövidebbre, mert a forma ezt kívánja, véleményem szerint így jobban áll, tehát próbálnám kicsit megnyugtatni. Úgy gondolom, hogy a hibát így könnyebb lenne kijavítani.” /Fodrász/

d. Az érzelmek egyensúlya

Az érzelmek mind a szolgáltatásnyújtó és mind a fogyasztó szempontjából fontosak lehetnek. Az észlelt igazságosság magában foglalja a frusztráció vagy a harag kezelését. Az alábbi idézet egyben jelzi az érzelmi kompetencia (Delcourt et al., 2013) relevanciáját: az alkalmazott ebben az esetben felismeri, hogy a panasz oka elsősorban a frusztráció levezetése, és pusztán azáltal, hogy odafigyel a vevőre és meghallgatja, a panasz-helyzet lezárható.

„Azért is panaszkodik (a vevő), hogy önmagából kiadja ezt a feszültséget, szerintem magán is segít, ha megmondja, hogy elégedetlen, és érezteti, hogy neki van igaza.” /Oktató/

Egy másik interjúalany megfogalmazásából az érzelmátvitel (Hatfield et al., 1994), jelenségére is következtethetünk. A vevő és az alkalmazott interakciója során az érzelmegnyilvánulásaikkal kölcsönösen alakítják egymás hangulatát.

„Szeretném, hogy (a vevő) megnyugodjon, elégedett legyen, nyilván azért, mert szeretném, ha vendég maradna, meg hogy a szalonnal kapcsolatban ne rossz tapasztalatai legyenek. A mi szakmánkban az, hogy ajánlanak minket, sokkal fontosabb és pozitívabb, mint bármilyen más reklám.” /Fodrász/

Fontos szempont lehet a vevő érintettsége. Mivel nagyobb jelentőséggel bír számára a szolgáltatás, illetve az a termék, amely a szolgáltatóhoz kerül, annál nagyobb valószínűséggel kísérik érzelmek a panasz-helyzetet. Egy interjúalany megfogalmazásából jól érzékelhető, hogy ezzel a szolgáltatóvállalatnak tisztában kell lennie.

„Szerintem a vásárló inkább akkor van kiakadva, ha nem sikerül megfelelően kitisztítani a

ruháját. A legtöbben hozzánk (ruhatisztítóba) minőségi, szép ruhákat hoznak, teljesen természetes, hogy (a vevő) nagyon mérges és harcol érte, ha elrontunk valamit, mert ezek a ruhák nagyon sokat jelentenek neki.” /Ruhatisztító/

Érdekes, hogy az interjúalanyok egy része saját lelki állapotát helyezi előtérbe, a törekvések célja pedig önmaguk pszichológiai egyensúlyának helyreállítása.

„De magam felé is rossz érzés, ha valaki úgy megy el, hogy mérges. Fontos, hogy jó hangulat legyen...” /Fodrász/

„Egyrészt szeretném megtartani, mint vevő, másrészt pedig mégiscsak én okoztam a kellemetlen helyzetet, ami miatt van egy elvárás magammal szemben. Ha tudom, hogy én voltam a bűnbak, akkor megpróbálom a legjobban kezelni, ahogy tőlem telik.” /Oktató/

e. Az attribúciók

Az attribúciós elmélet különböző jelenségek ok-okozati értelmezésével foglalkozik (Swanson – Kelley, 2001). Kutatásunkban ez arra utal, hogy a fogyasztók kinek tulajdonítják a hiba előfordulását, illetve ezt milyen súlyosnak ítélik. Amennyiben a fogyasztók úgy ítélik, hogy a hiba a vállalatnak tudható be, nagyobb valószínűséggel várnak el valamiféle kompenzációt.

Fontos, hogy ezt a jelenséget tudatosan kezelje a vállalat, amit az alábbi megfogalmazások is szemléltetnek.

„Ha az derül ki, hogy a mi hibánkból történt a dolog, akkor rögtön megpróbálnánk orvosolni azt. Addig kezelnék a foltot, amíg nem sikerül kitisztítani.” /Ruhatisztító/

„Az a tapasztalatom, hogy ha az ember kedvesen bánik a vásárlóval, akkor kevésbé lesz mérges, főként azért, mert látja azt, hogy én is kellemetlenül érzem magam, és nem szándékosan váratom.” /Fodrász/

Többször felmerült szempontként a hiba súlyossága. Kevésbé súlyos hiba esetén értelemszerűen kevésbé sérül az észlelt igazságosság. Az is érdekes szempont, hogy mennyiben érdemes a fogyasztó figyelmét felhívni a szolgáltató hibájára, a túlzott kompenzáció (legyen az túlzó bocsánatkérés) a hiba észlelt súlyosságát befolyásolhatja.

„Itt (a végeredményhiba esetében) annyira nem sajnálkoznék, nem kérnék többször bocsánatot, mert azzal csak azt sugallnám (a vevő) felé, hogy tényleg óriási hibát követtem el.”

Nem gondolom, hogy ennek akkora súlya lenne. Természetesen előfordul, hogy valamennyit kések, de az ügyfél sem hoz mindig, mindent időben.” /Könyvelő/

Az attribúciós elmélet kiemeli még a stabilitás szerepét. Eszerint, ha a körülmények változatlanok, a fogyasztók a végeredmény változatlanságát is elvárják. Általában feltételezhető, hogy az emberek a stabilitást preferálják, és szeretik előre tudni, hogy mire számíthatnak.

Kiemeljük továbbá a kontrollálhatóság szerepét. Amennyiben a fogyasztók úgy ítélik meg, hogy a vállalat képes lett volna megelőzni, akkor magasabbak lesznek a várakozásaik. Gyakran előfordul az is, hogy a fogyasztók túlbecsülik a vállalat által kontrollálható tényezőket, és irreális elvárásokat fogalmaznak meg mind a panaszhelyzet megelőzésével, mind pedig annak kezelésével kapcsolatban.

Összegzés

Tanulmányunkban bemutattuk, hogy a marketing-szakirodalomban milyen kutatási eredmények születtek az elmúlt időszakban a panaszkezelés témakörében. Láthatjuk, hogy a panaszkezelésben legmeghatározóbb magyarázó elmélet, az igazságosság elmélete számos kutatásban megjelenik, és a kutatók különböző kutatási módszertanra támaszkodó empirikus kutatással tárták fel az észlelt igazságosság egyes dimenzióinak hatását. Szakirodalmi elemzésünk másik kiemelt pontja az alkalmazottak szerepének bemutatása, hiszen egy vállalat bármilyen jó panaszkezelési szabályzattal rendelkezhet, amennyiben ezt nem tudja az alkalmazottakon keresztül megvalósítani, az eredmény a vevő elégedetlensége lesz.

Tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy milyen módon befolyásolja a panaszkezelési gyakorlatot az abban részt vevő frontszemélyzet reakciója. A prototípus-kutatás módszerével feltártuk az alkalmazotti reakciók mélyebb okait, és megkíséreltük e reakciókat tipizálni. A disztributív igazságosság prototípus-vizsgálatának eredményeként öt dimenzió tárult elénk. Az első dimenzióként az empátia szerepe került előtérbe: az interjúk során kiemelkedett a vevőre hangolódás fontossága. Amennyiben a szolgáltató képes a vevők valós igényeire támaszkodva kialakítani a kompenzációt, hatékonyabb és sikeresebb lesz a panaszkezelés. A második dimenzió a bizalom volt, hiszen a cél minden esetben a sérült bizalom helyreállítása. A szolgáltatók egyhangúan rámutattak arra, hogy a bizalom fenntartása a hosszú távú kapcsolat kialakításának a forrása, egy szolgáltatói hiba pedig ezt a bizalmat ássa alá, ezért szükséges minden eszközzel azt helyreállítani. A har-

madik dimenzióként az észlelt érték került előtérbe, amely kapcsolódik a méltányossághoz: ha a vevő nem érzi méltányosnak a kapott kompenzációt az észlelt érték negatív lesz, és így nem fog elégedetten távozni. A kompenzációval a szolgáltatók sokszor az észlelt értéket kívánják maximalizálni. Negyedik tényezőként a szolgáltatók az érzelmek szerepét említették meg. Sokszor a front-line szerepe az érzelmi feszültségek levezetése, így tisztában kell lenniük azzal, hogy saját érzelmeik milyen hatással vannak a panaszkezelés során. S végül az utolsó dimenzió az attribúciókhoz kapcsolódik, ami egyrészt arra vonatkozik, hogy ki okozta a hibát, másrészt arra, hogy mennyire súlyos, illetve hosszú távon fennálló az a hiba, amely létrejött. Kutatási eredményeink értelmezése során fontos megemlíteni a kutatás korlátait. Módszertanunk, a prototípus-kialakítás módszere kvalitatív technika, ennek megfelelően mintánk kis számú megkérdezésen alapul, így nem általánosítható, ami azonban nem is volt célunk. Másrészt mivel alapvetően első kézből szerettünk volna a szolgáltatói reakciókra vonatkozóan válaszokat kapni, kisvállalkozókat kérdeztünk meg, mivel ők maguk alakítják ki a panaszkezelés folyamatát is, és ők maguk a panaszkezelők is. Ez egy nagyvállalatnál elkülönül, így fontos lépcsőfok esne ki, ha az ő vállalati gyakorlatukat vizsgálnánk. Mindazonáltal fontos annak a vizsgálata is, hogy mi történik akkor, ha a panaszkezelő egy kialakított standard alapján kell, hogy kezelje a panaszokat, vajon ebben az esetben mennyiben változnak az általunk kialakított prototipikus tényezők. Ennek megválaszolása egy következő kutatás tárgya lehet.

Tanulmányunkban elsősorban a vállalati gyakorlatot kívántuk alaposabban megvizsgálni, az egyes alkalmazotti reakciók mögött húzódó indítékokat, célokat próbáltuk mélyebben megérteni. Ennek köszönhetően kutatási eredményeinknek a vállalati menedzserek számára jól hasznosítható üzenetei vannak. A panaszok kezelése során nemcsak a panaszhelyzetek megoldására kell összpontosítani, hanem arra, is hogy azt mennyire tartják méltányosnak a fogyasztók. Ennek hiányában a vállalat úgy vélheti, hogy a maga részéről megoldotta a panaszt, pedig elképzelhető, hogy a fogyasztó elégedetlenségét az általa kedvezőtlennek ítélt panaszkezelés tovább növeli.

Fontos az elvárt alkalmazotti viselkedés kialakítása. Noha a bocsánatkérés egy hatásos eszköz lehet, azonban nem mindegy, hogy milyen körülmények között kerül erre sor. Ha a fogyasztó anyagi kompenzációt vár el, akkor az egyszerű bocsánatkérés még kicsinyeségnek is vehető. Az, hogy mikor, milyen típusú kompenzációra van szükség, nagyban függ az alkalmazott empátiájától, másrészt az adott hiba során észlelt vevői értéktől. Fontos, hogy az egész panaszkezelés során az alkalmazott képes legyen az érzelmi dimenziót kézben

tartani, és saját érzelmein keresztül a folyamatot pozitívan befolyásolni (érzelemátvitel).

Végül pedig a kompenzáció típusát és mértékét érdemes lehet a célcsoport jellemzőinek és a hiba típusának (súlyosságának, okozójának) alapján meghatározni.

További kutatási lehetőségként érdemes a kultúrák közötti különbségeket vizsgálni, hiszen feltételezhetően más az észlelt igazságosság tartalma a kulturális értékek különbségeiből adódóan. A kontingenciamegközelítés is érdekes irányzatnak tekinthető; lehetséges ugyanis, hogy egy adott kontextusban jól működő kompenzáció egy másik fogyasztóval, másik helyzetben már kevésbé eredményes.

Felhasznált irodalom

- Ashforth, B. E. – Humphrey, R. H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. o.
- Bailey, J. J. – Gremler, D. D. – McCollough, M. A. (2001): Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Services Marketing Quarterly*, 23(1), 1-24. o.
- Bambauer-Sachse, S. – Rabeson, L. (2015): Determining adequate tangible compensation in service recovery processes for developed and developing countries: the role of severity and responsibility. *Journal of Retailing Consumer Services*, (22), 117–127.o.
- Batra, R. – Ahuvia, A. – Bagozzi, R. P. (2012): Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(1), 1–16.o.
- Bendapudi, N. – Leone, R. P. (2003): Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67, 14–28.o.
- Blodgett, J. G. – Wakefield, K. L. – Barnes, J. H. (1995): The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior. *Journal of Services Marketing*, 9 (4), 31-42.o.
- Blodgett, J. G. – Hill, D. J. – Tax, S. S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.o.
- Bowen, D. E. – Lawler, E. E. III (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, (Spring), 37.o.
- Bowen, D. E. – Schneider, B. (1985): Boundary Spanning Role Employees and Services Encounter. in: Czepiel – Solomon – Surprenant (eds): *The Service Encounter*. Lexington Books, 127-148.o.
- Coulter, K. S. – Coulter, R. A. (2002): Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35–50.o.
- Davidow, M. (2003): Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.o.
- Delcourt, C. – Gremler, D. D. – van Riel, A. C. R. – van Birgelen, M. (2013): Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24.o.
- Du, J. – Fan, X. – Feng, T. (2011): Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449-466. o.
- Fehr, B. (1988): Prototype Analysis of the Concepts of Love and Commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4), 557–79.o.
- Fehr, R. – Gelfand, M. J. (2010): When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 37–50.o.
- Gelbrich, K. – Roschk, H. (2011): A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14 (1), 24-43.o.
- Goodwin, C. – Ross, I. (1989): Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *CS/D&CB*. 2, 87-92.o.
- Grewal, D. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. (2008): Compensation as a Service Recovery Strategy: When Does It Work? *Journal of Retailing*, 84 (4), 424–34.o.
- Hatfield, E. – Cacioppo, J. T. – Rapson, R. L. (1994): *Emotional contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- 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.o.
- Hoffman, K. D. – Kelley, S. W. – Rotalsky, H. M. (2016): Retrospective: tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 7 – 10.o.
- Homans, G. C. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1984): Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.o.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2008): A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, 39 (5), 27-39.o.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó
- Lazányi, K. (2011): *Érzelmek a munkahelyen*. Vezetéstudomány, 42(4), 46-61. o.
- Kolos K. – 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, 65-68. o.

- La, S. – Choi, B. (2012): The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *The Service Industries Journal*, 32(1), 105–125.o.
- Lovelock, C. H. – Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.o.
- Malhotra, N. K. – Simon J. (szerk) (2009): Marketing-kutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mattila, A. S. – Patterson, P. (2004): Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336–46.o.
- Maxham III, 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*, 78, 239–252.o.
- 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*, 3(2), 121–137.o.
- Orsingher, C.- Valentini, S.- de Angelis, M. (2010): A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (Spring), 169–186.o.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027. o
- Roggeveen, A. L. – Tsiros, M. – Grewal, D. (2012): Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 771–790.o.
- Rosch, E. (1975): Cognitive Representations of Semantic Categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104 (3), 192–233.o.
- Roschk, H. – Gelbrich, K. (2014): Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195–211.o.
- Roschk, H. – Kaiser, S. (2013): The Nature of an Apology: An Experimental Study on how to Apologize after a Service Failure. *Marketing Letters*, 24 (3), 293–30.o.
- Shaver, P. – Schwartz, J. – Kirson, D. – O'Connor, C. (1987): Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1061–86.o.
- Smith, A. K.- Bolton, R. N.- Wagner, J. (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (August), 356–372.o.
- Sparks, B. A. – Fredline, E. (2007): Providing an explanation for service failure: context, content and customer responses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31, 241–260.o.
- Swanson, S. C. – Kelley, S. W. (2001): Attributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 50–65. o.
- Tax, S. S. – Brown, S. W. – Chandrashekar, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60–76.o.
- Thoits, P. A. (1989): The sociology of emotion. in: W. R. Scott – J. Blake (Eds.): *Annual review of sociology*. Palo Alto: Annual Reviews, 317–342.o..
- Walster, E. – Berscheid, E. – Walster, G. W. (1973): New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151–176.o.
- Wirtz, J. – Mattila, A. S. (2004): Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166.o.

AGÁRDI Irma – GYULAVÁRI Tamás

CRM-STRATÉGIÁK A BANK- ÉS BIZTOSÍTÁSI SZEKTORBAN

A CRM viszonylag rövid, két évtizedes múltja ellenére jelentős szerepet játszik a vállalatok piaci folyamataiban. A beszállítók, tanácsadók komplex szolgáltatáscsomagjai – számos fejlődési ciklus után – ma már az üzleti és informatikai területeket megfelelő egyensúllyal kezelik. A felhasználói oldalon azonban a sikeres implementálás még manapság is számos akadályba ütközik. A CRM adaptálása a vállalatok összetett eszközszerkezetébe és szerteágazó folyamataiba nem mindig egyszerű, és az ezekre a kihívásokra adott válaszok vállalatonként is eltérhetnek.

Jelen tanulmány célja, hogy a *bank- és biztosítási szektorra vonatkozóan* megvizsgálja és bemutassa azokat a kihívásokat, amelyeknek meg kell felelniük a vállalatoknak a sikeres CRM működtetése érdekében. A kutatás 7 pénzügyi vállalat (bank, biztosító) CRM-felelőseivel készült, szakértői interjúra épül.¹ A kutatás során számos olyan faktort találtak a szerzők, amelyek sikeressé teszik a vállalatok CRM-tevékenységét. Ilyen sikertényezőnek tekinthető a megfelelő ügyfélstratégia kialakítása, a CRM-szemlélet erősítése a vállalati kultúrában, a folyamatok integrálása, a teljesítménymérés és az elemzésekből származó tanulságok beépítése a döntési és operatív folyamatokba.

Kulcsszavak: CRM, szolgáltatásmarketing, pénzügyi szektor

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, a továbbiakban CRM) a kilencvenes évek végétől kezdett terjedni elsősorban olyan iparágakban (pl. logisztikai cégek, bank, telekommunikáció), ahol az ügyfél könnyen azonosítható. A Gartner Research felmérései alapján 2014-ben a CRM hardver- és szoftver piaca 13,3 százalékkal nőtt nemzetközi viszonylatban, amely arra utal, hogy a CRM-rendszerek iránti vállalati érdeklődés továbbra is jelentős. A magyar vállalatok körében is egyre inkább tért hódítanak a CRM-megoldások. 2010-ben a magyar vállalatok teljes köre – vállalati mérettől függetlenül – átlagosan 28,7 százalékban rendelkezett valamilyen ügyfélkapcsolat-menedzsmentre alkalmas informatikai megoldással (Sasvári, 2012). A nagyvállalatok körében dinamikus fejlődés figyelhető meg. Míg Sasvári (2012) felmérésében e vállalati szegmensben 50 százalékos volt a CRM előfordulási aránya, addig Keszey (2007) hét évvel korábbi adatfelvétele alapján ez az arány még csak 33 százalékot tett ki. Ez átlagosan évi több, mint hét százalékos növekedésnek felel meg. Racskó (2012) kiemeli, hogy a technológia fejlődése és új típusú szolgáltatások megjelenése – például a számítási felhő – elősegítik, hogy a korábban csak a nagyvállalatok

privilegiumának számító CRM egyre több kisebb vállalkozás számára elérhetővé váljon, így ezen a területen is változás várható.

A hosszú távú kapcsolatoknak a pénzügyi szektorban kiemelkedő jelentősége van (Kenesei, 2004), így ezen a területen a CRM fejlesztése nagymértékben befolyásolja a vállalati versenyképességet (Megyeri, 2009). Bhat és Darzi (2016) bankszektorban végzett kutatása is hangsúlyozza, hogy az ügyfelek lojalitására, és ezáltal a vállalat versenyképességére, a CRM-tevékenységek közül leginkább az ügyfelek mélyebb megismerése hat. Simon (2016) kiemeli, hogy a CRM részben átveszi, részben helyettesíti a piackutatás hagyományos szerepét, amely hidat képez a vállalat és az ügyfél között. Az eddigi hazai szakirodalom (Keszey, 2007; Sasvári, 2012; Racskó, 2012) az ügyfélkapcsolat-menedzsmentet nagyrészt informatikai, adatelemzési oldalról közelíti meg, és nagyon keveset foglalkozik a CRM stratégiai megközelítésével. Kutatásunk ezt a hiányt hivatott pótolni. A tanulmány célja, hogy stratégiai szempontból elemezze a pénzügyi szektor CRM-tevékenységét, illetve azokat az üzleti kihívásokat, amelyekkel a hazai piacon működő bankok és biztosítók szembesülnek.

Cikkünk a következőképpen épül fel. Elsőként a szakirodalom feldolgozásában bemutatjuk a CRM fogalmi fejlődését, illetve a CRM-stratégia rendszerszintű megközelítését. Ezen kívül áttekintjük a CRM-tevékenységhez kötődő stratégiafejlesztési, értékteremtési folyamatokat, a csatornamentesítést, teljesítményértékelés, illetve információmenedzsment fontosabb szakirodalmát. Majd ismertetjük a kutatás során alkalmazott módszertant, és a bank- és biztosítási szektorra vonatkozó kutatási eredményeket. Végül az összegzés részben térünk ki a legfontosabb kutatási eredményekre, megfogalmazott javaslatokra.

A kutatás szakirodalmi háttere

Az irodalomlemezést a CRM koncepciójának értelmezésével kezdjük. A CRM definiálására tett kísérletek nemcsak az egyes szerzők szemléletbeli különbségeire mutatnak rá, hanem a CRM gyakorlati alkalmazásának időbeli fejlődését is tükrözik.

A 90-es évek elején még sokan informatikai oldalról közelítették meg a fogalmat, és a CRM az általános vállalati információrendszereknek csupán egy modulja, továbbfejlesztése volt. A CRM bevezetése mögötti elvek közül elsősorban a hatékonyság növelése, valamint a rövid távú pénzügyi előnyök emelkedtek ki. Találók

Búdy (2001) értékelése, aki szerint a CRM elsősorban a hatékonyabb értékesítési lehetőséget, a technológia által nyújtott automatizáltságot jelenti. Ugyanezek az előnyök továbbra is részei a rendszereknek, de ma már a szakirodalomban a CRM-re sokkal átfogóbb szemlélet jellemző. Sőt, a CRM eszközszerének fontossága és ügyfélorientált gondolkodásmódja stratégiaformáló szerepet tölthet be. Az 1. táblázat tartalmazza a legelterjedtebb hazai és nemzetközi CRM-definíciókat, és látható, hogy a szerzők szinte kivétel nélkül stratégiai szintre emelik a CRM-et. Fontos közös pont még a meghatározásokban, hogy döntő többségben vannak a vevői értékre, a hosszú távú kapcsolatra fókuszáló megközelítések a korábbi pénzügyi szemlélettel szemben.

A jelen kutatás keretein belül CRM-tevékenység alatt olyan stratégiai koncepciót értünk, amelynek célja a tulajdonosi érték növelése azáltal, hogy megfelelő kapcsolatot alakít ki a vállalat kulcsfontosságú ügyfeleivel és szegmenseivel. Továbbá egyesíti a kapcsolati marketing stratégiáit az információs technológiával, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítson ki az ügyfelekkel és egyéb kiemelt érintettekkel (Payne – Frow, 2005). A CRM tehát olyan vállalati tevékenységeket és folyamatokat foglal magában, amely az ügyfélkapcsolatok tudatos menedzselésével foglalkozik. A CRM-te

1. táblázat

A CRM különböző meghatározásai a szakirodalomban

Kenesei – Kolos (2014, 177. o.)	„A CRM a kapcsolati marketing stratégiái és az információs technológia közötti integrációra támaszkodó <i>stratégiai eszközrendszer</i> , amely hozzájárul az egyedi vevőknek és vevői szegmenseknek nyújtott érték növeléséhez, és egyben lehetővé teszi, hogy a vállalat a vevőkapcsolatainak hatékony menedzselésével tulajdonosi értéket teremtsen.”
Kumar – Reinartz (2012, 4. o.)	„A CRM a marketing-adatbázisok elemzésének, használatának és a kommunikációs technológia kihasználásának a <i>gyakorlata</i> , amely során a vállalat olyan eljárásokat és módszereket határoz meg, melyekkel a vállalat számára maximalizálhatja a vevők élettartam-értékét.”
Veres (2009, 233. o.)	„A CRM egy olyan átfogó <i>stratégia</i> , amely a kapcsolatorientáció filozófiájára építve, annak érdekében integrálja az emberi erőforrásokat és az abból fakadó vállalati képességeket, a szervezet információs rendszereit és az infokommunikációs technológiát, hogy a vállalkozás maximalizálhassa ügyfél-kapcsolatainak értékét.”
Mester (2006, 89. o.)	„A CRM egy olyan <i>összvállalati ügyfélközpontú stratégia</i> , amely a vállalati folyamatokat az ügyféligények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, amely alapjául egy minden ügyfeladatot tartalmazó adattárház áll. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfél-folyamatok automatizálása és az ügyfeladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.”
Payne – Frow (2005, 168. o.)	„CRM egy olyan <i>stratégiai szemlélet</i> , amely arra törekszik, hogy növelje a tulajdonosi értéket azáltal, hogy megfelelő kapcsolatot alakít ki a vállalat kulcsfontosságú vevőivel és szegmenseivel. A CRM egyesíti a kapcsolatmarketing-stratégiákat az információs technológiával, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítson ki az ügyfelekkel és egyéb kiemelt érintettekkel (stakeholders).”
Révész (2005, 43. o.)	„A CRM egy olyan átfogó <i>stratégia</i> , amely integrálja az emberi erőforrásokat, az információs eljárásokat és az alkalmazott technológiát, annak érdekében, hogy a vállalkozás maximalizálhassa az ügyfél-kapcsolatainak értékét.”
Newell (2000, 11. o.)	„A CRM az a <i>folyamat</i> , amely során a vállalat befolyásolja a vevők magatartását, tanul minden egyes interakcióból testre szabja a vevőkezelést és erősíti a kötődést a vevő és a vállalat között.”

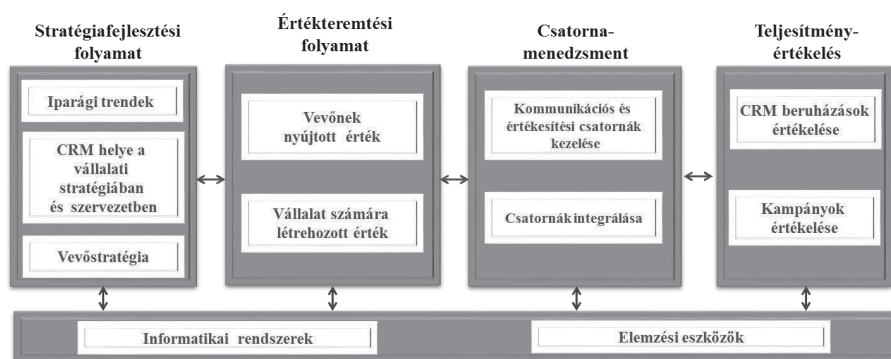
Forrás: saját szerkesztés

vékenység középpontjában az új ügyfelek megnyerése, a meglévő ügyfélkapcsolatok erősítése, továbbá az ügyfelek forgalomhoz és nyereséghez való hozzájárulásának növelése áll.

A CRM magasabb szintű, rendszerszemléletű megközelítése magával hozta azokat az elemzési kereteket, amelyek átfogóan kezelik a benne található folyamatokat. Winer (2001) egy döntési folyamat lépéseit (adatbázis-építés, elemzés, ügyfélkiválasztás, ügyfélcélzás, kapcsolati marketing, személyiség jogok védelme, teljesítménymutatók) vázolta fel, amelynek mentén felépíthető a CRM-rendszer. Reinartz és szerzőtársai (2004) egy átfogó modellben vizsgálták a CRM-folyamatok (kialakítás, fenntartás, megszüntetés) teljesítményre gyakorolt hatását, amelynek során figyelembe vették a szervezeti tényezőket, a technológia és az iparág befolyásoló szerepét is. Az egyik legátfogóbb koncepciót azonban Payne (2007) dolgozta ki, aki a stratégiai szemléletű ügyfélkapcsolat-menedzsmenten belül öt nagy folyamatcsoportot – stratégiafejlesztés, értéktéremtés, csatornamenedzsment, teljesítményértékelés, illetve információmenedzsment (1. ábra) – azonosított.

A stratégiafejlesztési folyamat

A CRM stratégiai modellje



Forrás: saját ábra Payne (2007) alapján

A CRM stratégiafejlesztési folyamata elsősorban a vállalat CRM-tevékenységének fő céljait határozza meg, illeszti a CRM-stratégiát a vállalati stratégiához, kialakítja az ügyfélstratégiát, és egyben keretet ad a CRM további részterületeinek. Annak ellenére, hogy a CRM alig több, mint két évtizeddel ezelőtt alakult ki, nagyjából a digitalizáció általános elterjedésével, ma már nemcsak általánosan ismert szemlélet a vállalati gyakorlatban, de Garrido-Moreno és Padilla-Melénde (2011) szerint ma már kulcsfontosságú stratégiai eszközzé vált. Különösen igaz ez amiatt is, mert a CRM kívülről nehezen átlátható, komplex folyamatok ösz-

szessége, amelynek a hatásmechanizmusai is sokszor áttételesek vagy hosszú távúak. Ugyanakkor nem minden vállalatnál figyelhető meg a CRM jelenléte, amit alátámasztanak Keszei (2007) és Sasvári (2012) hazai felmérései is. Esetükben így a stratégiafejlesztési folyamat első lépése a tudatos CRM-tevékenység kialakítása a vállalati működésben, és majd csak azután annak fejlesztése. Természetesen itt megfigyelhetők iparági eltérések, hiszen ahol a működés során, a megvalósuló tranzakciók következtében automatikusan létrejönnek egyedi beazonosításra alkalmas ügyfeladatok, nagyobb eséllyel fog ezekre támaszkodni a vállalat, és próbálja meg kihasználni annak előnyeit.

A CRM vállalatban belüli stratégiai szerepét tekintve tehát a CRM-fejlesztésnek általában két fontos fordulópontja van. Az egyik maga a kezdeti *beruházás*, amelyet sok tényező befolyásol. Ko és szerzőtársai (2008) például kimutatták, hogy a CRM-rendszerek észlelt előnyei mellett a CRM tudatos alkalmazását meghatározza még a vállalati stratégia, a termékkategória jellege, illetve a vállalat információs technológiai területen tapasztalható érettsége. A másik mérőföldkő a CRM vállalatban belüli fejlesztésében a tényleges *integráció* az egyes alkalmazások között. A sikeres CRM-stratégia

1. ábra

elképzelhetetlen az információtechnológia, az információ-erőforrások (pl. ügyfél-információk) és a vállalati erőforrások (pl. ügyfélorientált vállalati kultúra) integrációja nélkül (Pai – Tu, 2011). Ez azonban meglehetősen nagy kihívást jelent a vállalatok számára, hiszen számos jogi, technológiai, folyamat-szervezési és szervezetszociológiai nehézségeket kell leküzdeni a továbblépés érdekében.

Ilyen esetekben megfigyelhető, hogy a teljes szervezetet érintő változások sikeres menedzselése érdekében a CRM nagyobb stratégiai súlyt kap, és a szervezetben elfoglalt presztízse is megnő.

A stratégiafejlesztés központi eleme a vállalati ügyfélstratégia. A vállalatok által implementált CRM-projektek 50-70%-a sikertelen (Reinartz et al., 2004; Foss et al., 2008), amelynek egyik oka, hogy a vállalatok túlságosan az informatikai szemléletben fognak hozzá a tevékenységhez, és nem eléggé kifejtett az ügyfélcentrikus gondolkodásmódjuk. Az ügyfélstratégia azonban nagymértékben összefügg a vállalat piaci pozíciójával,

illetve az iparág jellemzőivel is. Az alacsony piaci penetrációval rendelkező, illetve növekedési stratégiát követő vállalatok általában az új ügyfelek megszerzésére törekcszenek. A magas piaci részesedéssel, nagyobb ügyfélállománnyal rendelkező cégek esetében viszont az értékesítés kiindulópontja a termék, nem pedig az ügyfél-preferenciák. Ebben az esetben a versenyképes ajánlat kerül a középpontba, kevésbé az ügyfél-magatartásra ható faktorok feltárása és mélyebb megértése. Az értékesítéscentrikus stratégia esetében a meglévő kínálat alapján keresztértékesítési és up-sell ajánlatokkal igyekszik megcélozni a jelenlegi ügyfeleket. A leghaladóbb szintű ügyfélstratégia esetében a vállalatok holisztikus szemléletben menedzselik az ügyfél-kapcsolataikat, és arra törekcszenek, hogy a teljes vásárlási, illetve szolgáltatás-igénybevételi folyamatot lefedjék az információkereséstől az utógondozásig. Az ügyfelek a kapcsolattartás eltérő pontjain (touch point) különböző információs és szolgáltatási igényekkel lépnek fel, amelyet jól összehangolt csatornapolitikával lehet kielégíteni. Ennek gyakorlati megvalósítása azonban kifinomult szolgáltatói hálózat (network) működtetését feltételezi.

Az értékteremtés

Az értékteremtési folyamat kiindulópontja a stratégiafejlesztési folyamat eredménye. Az értékteremtés Payne és Frow (2005) felfogásában a vállalat és az ügyfél közötti értékcsere menedzselésén alapul. A vállalat egyrészt az ügyfelek számára nyújt értéket a termék- és szolgáltatásajánlatok formájában. Másrészt pedig az ügyfelek pénzügyi (árbevétel) és nem pénzügyi értéket (elégedettség, lojalitás) generálnak a vállalat számára.

Az ügyfél számára nyújtott érték olyan gazdasági, szolgáltatási és társadalmi hasznosságok összessége, amelyhez a termékért, szolgáltatásért fizetett ár ellentételezéseként jut hozzá (Bauer – Berács, 2006). Ezeket a hasznosságokat az ügyfél a szolgáltatás észlelt értékeként, azaz az észlelt hasznosságok és ráfordítások különbségeként képes megragadni (Reketttye, 2011). Khalifa (2004) több modellt (költség-haszon-elemzés, értékkomponensek, means-end megközelítés) azonosított a szakirodalomban, amelyek a termékek, szolgáltatások észlelt értékét meghatározzák.

A vállalat számára az ügyfélkapcsolatok tudatos menedzselése révén nem pénzügyi és pénzügyi érték egyaránt keletkezik. Nem pénzügyi értéknek jelenik meg az ügyfél-elégedettség, illetve -lojalitás. Az elégedettség azt fejezi ki, hogy a szolgáltatás mennyiben felel meg az ügyfél elvárásainak (Kenesei – Kolos, 2007). A lojalitás két tényező: a vállalat iránti attitűd (érzelmi kötődés) és vásárlási magatartás (újravásárlási hajlandóság) összhataaként írható le (Dick – Basu, 1994). Anderson és szerzőtársai (2000) szerint a magas elégedettség növeli a lojalitás kialakulásának valószínűségét, amely pozitív

hatást gyakorolt a vállalat jövedelmezőségére. Más kutatások (Picón et al., 2014) azonban kimutatták, hogy az elégedettség nem feltétlenül vezet a megtartás növekedéséhez a váltási költségek mértéke és a helyettesítő ajánlatok vonzereje miatt. Az alacsony váltási költségek, illetve a vonzó alternatív ajánlatok eltéríthetik az egyébként elégedett ügyfeleket az újravásárlásoktól. A CRM-tevékenység során az egyik leggyakoribb pénzügyi mutató az ügyfélérték, amely az egyes ügyfelek profit-hozzájárulását tükrözi. Kumar és Reinartz (2000) több irányzatot azonosított az ügyfélérték-számítás területén. Az egyik irányzat alapvetően az ügyfélérték-számítás (az akvizíciós, megtartási és egyéb marketingköltségek, árbevétel) módjára koncentrált. A későbbi elemzések az ügyfélállomány elemzésére alkalmas módszereket helyezték a középpontba, amelynek során az ügyfelek jövőbeni magatartását jelezték előre, vagy szegmentációs módszereket értékeltek. Végül pedig megjelentek azok a kutatások, amelyek az ügyfélérték menedzseri döntésekhez való felhasználását célozták analitikus modellek bevonásával.

A CRM-tevékenység során a vállalat az ügyfeleknek nyújtott és a tőlük kapott értéket igyekszik egyensúlyban tartani olyan módon, hogy ezzel az ügyfelek profit-hozzájárulását a teljes ügyfél-élettartamra vonatkozóan növelni tudja. Az egyes ügyfelek azonban eltérő mértékben járulnak hozzá a profithoz, mivel különböző mértékű árbevételt és kiszolgálási költséget jelentenek a vállalat számára. Az egyedi ügyfélértékben tapasztalható heterogenitás következményeképpen a vállalatok differenciált marketing- és értékesítési tevékenységet alkalmaznak, azaz személyre szabják a szolgáltatásaikat az ügyfélérték növelése érdekében (Kumar – Reinartz, 2012).

A csatornamenedzsment

A csatornamenedzsment az egyik legfontosabb CRM-stratégiai folyamat, mivel a stratégiafejlesztési és az értékteremtési folyamatokat konvertálja ügyfél-interakciókká (Payne – Frow, 2005). A csatornamenedzsment az ügyfelekkel való kommunikációs és disztribúciós folyamatokat fogja át. Az Internet térhódításával a vállalatok egyre több csatornán keresztül tudják az ügyfelekkel a kapcsolatot tartani.

A megváltozott ügyfélmagatartás és a piaci verseny hatására a vállalatok többcsatornás értékesítést használnak az ügyfelek kiszolgálására. A korai definíciók szerint azok a vállalatok, amelyek egynél több értékesítési csatornát használtak az ügyfelek kiszolgálására ún. „többcsatornás stratégiát” folytattak (Rangaswamy – Van Brueggen, 2005). Gyulavári (2010) megállapította, hogy a többcsatornás stratégia az ügyfelekkel való érintkezésnek mind a disztribúciós, mind a kommunikációs folyamatait magában foglalja, menedzseli,

integrálja annak érdekében, hogy a csatornák közötti szinergiát kihasználja és a vevői értéket növelje. Payne és Frow (2004) úgy vélte, hogy a vállalat által használt csatornarendszert akkor lehet integrálni tekinteni, ha az összes ügyfelet kiszolgáló, kereskedelmi funkcióval bíró csatornát átjárhatóvá teszi és az ügyfelek csatornaválasztását nem korlátozza.

A csatornák integrálásának sikere nagymértékben függ attól, hogy az összes csatornából lehet-e információkat gyűjteni és elemezni egyedi ügyfelekre vonatkozóan. A csatornák integrálásával kapcsolatos elméleti megközelítések viszonylag szűkösek.

A konfigurációelmélet szerint a többcsatornás értékesítés olyan rendszerként fogható fel, amelynek során a több csatornából álló értékesítési rendszerek, az üzleti stratégia és a környezeti feltételek illeszkedése elemezhetővé válik (Kabadayi et al., 2007). Úgy vélték, hogy a stratégia, a struktúra és a környezet olyan természetes csoportokat alkotnak a többcsatornás értékesítési rendszerek esetén, amelyek magasabb teljesítményhez vezetnek.

Wilson és Daniel (2007) az erőforrás-alapú megközelítést, azon belül is a dinamikus erőforrások elméletét használták fel, amely az új termékek és folyamatok létrehozását elősegítő vállalatspecifikus erőforrásokat dinamikus képességekként határozták meg. A dinamikus képességek a meglévő erőforrások integrálására, újrakonfigurálására, új erőforrások kialakítására alkalmasak (Eisenhardt – Martin, 2000) annak érdekében, hogy a piaci keresletet kielégítsék. Wilson és Daniel (2007) négy átfogó üzleti esettanulmányt készített, amelyek alapján feltárta a többcsatornás rendszerekhez szükséges dinamikus erőforrásokat. Elemzésük során a dinamikus képességek két csoportját: integratív és innovatív képességeket különítették el. Az integratív képességek a vállalat számára lehetővé teszik, hogy külső forrásból származó tudást, ismeretet a szervezetben belüli kompetenciákkal integráljanak. Az integratív képességek alapvetően informatikai, szervezeti struktúra és vállalati kultúra által létrehozott erőforrásokat foglalnak magukban. Az innovatív képességek olyan magasabb rendű kompetenciákat jelenítenek meg, amelyek egyidejűleg több képesség formálására és menedzselésére alkalmasak (Lawson – Samson, 2001). Az innovatív képességek a stratégiafejlesztéshez és megvalósításhoz szükséges erőforrásokat, a piaci intelligenciát, a kreativitást, illetve a szervezeti intelligenciát fedik le, amelyek képesek formálni a több csatornából álló értékesítési rendszert.

A teljesítménymérés

Nagyon sok elméleti kutatás foglalkozik a CRM által elvárt és megvalósult teljesítményről, a vállalati eredményességre gyakorolt hatásáról (Becker et al., 2009;

Zeynep Ata – Toker, 2012; Peltier et al., 2013; Mumuni – O'Reilly, 2014; Haislip – Richardson, 2015; Bhat – Darzi, 2016).

A legátfogóbb elméleti keretet Kim és Kim (2009) dolgozták ki, akik egy CRM teljesítménymutató rendszert is kifejlesztettek. Elméleti megközelítésükben négy területet azonosítottak, amelyek külön mérési dimenziót alkottak. Egyrészt megkülönböztették a CRM *infrastrukturális környezetét*, amely tágra értelmezve olyan puha tényezőket is magába foglal, mint a menedzsmentattitűd, a piacorientáció, az információk technológia, az alkalmazottak elégedettsége stb. A szerzők által *folyamatnak* nevezett dimenzió az ügyfélszerzést, -megtartást és -növekedést mérő mutatószámokat tartalmazza. Az ügyféldimenzió a vevői értéket, az elégedettséget, a lojalitást méri, míg végül a *szervezeti teljesítmény* elsősorban pénzügyi mutatók segítségével méri a CRM teljesítményét. Általában elmondható, hogy az elméleti kutatók, akik a CRM hatását vizsgálták a fenti dimenziók valamelyikére fókuszáltak.

Gyulavári és szerzőtársai (2015) azonban felhívják a figyelmet, hogy a CRM esetében a teljesítménymérést érdemes két, jól elkülöníthető területre bontani. Egyrészt beszélhetünk a CRM-beruházások megtérüléséről, másrészt a CRM keretein belül futó kampányok egyedi értékeléséről. Egy magasabb szintű, integrált CRM-rendszert a komplexitása és vállalati funkciókon átnyúló jellege miatt a megtérülés szempontjából nagyon nehéz mérni. Ebből adódóan a CRM-beruházásokról szóló döntések inkább stratégiai jellegűek, és nem mindig készülnek a rendszer egészét átfogó hatástanulmányok. A már működő CRM-rendszerek kisebb fejlesztéseinél azonban jellemzőek a megtérülésre vonatkozó számszerűsített elvárások.

A teljesítményt mérő mutatószámokat további két csoportba lehet sorolni. Egyrészt a *hatékonyságot* mérő KPI-mutatók a befektetett erőforrások megtérülését mérik – *doing thing right*. Másrészt, az *eredményesség* (hatásosság) mérése azonban nagyobb kihívást jelent a vállalat számára, hiszen ez a vállalat célkövetési képességén túl a megfelelő célok kiválasztását is magába foglalja – *doing right thing* (Hubert et al., 2012). Ennek elemzésében segítenének az iparági benchmarkok, amelyek azonban a CRM kevésbé transzparens volta miatt nehezen elérhetők.

Az információmenedzsment

A vállalati és vásárlási folyamatok mind nagyobb része tevődik át valamilyen digitális platformra, amely egyre nagyobb teret enged a CRM-hez szükséges ügyfél-adatbázisok létrehozásának. Egyes iparágakban ma már megfinanszírozható befektetéssel automatikusan hozzájuthatunk a CRM-tevékenységet elősegítő ügyfélada-

tokhoz (Nguyen – Mutum, 2012). Az információmenedzsment tehát alapját képezi a CRM-folyamatoknak, amelyet, fejlődéstörténetét tekintve, kezdetben inkább tekintették egyfajta infótechnológia-orientált folyamatnak (Saarijärvi et al., 2013). Ma már az információmenedzsment inkább támogató része a CRM-nek, amely egyrészt biztosítja a CRM-megoldásokhoz használt informatikai hátteret, valamint az analitikus CRM-hez szükséges kompetenciákat, amelyek a front- és a back-office rendszereket támogatják. A terület súlyát a CRM-en belül jól mutatja, hogy ma már sok vállalat ezt a tevékenységet kiszervezi külső vállalkozásoknak.

A CRM sikerét ugyanakkor befolyásolja, hogy egy adott szervezet mennyire tapasztalt az információmenedzsment területén. Garrido-Moreno és Padilla-Meléndez (2011) kutatása például alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a tudásmenedzsmentben szerzett tapasztalatok – különböző szervezeti tényezőkön keresztül – segítik a vállalati CRM sikerét is.

A CRM-tevékenységhez kapcsolódó informatikai rendszerek kapcsán kihívást jelenthet, hogy az információmenedzsmenthez kapcsolódó beruházások inkább szakaszosan, különböző időben történnek meg egy vállalatnál, amely sokszor „szigetszerű” fejlesztéseket jelent. Ahol korábban nem egységes CRM-szemlélet alapján tervezték meg a beruházásokat, ott az egyes rendszerek integrálása meglehetősen nagy erőfeszítést igényel.

A kutatás módszertana

A kutatás a *Budapesti Corvinus Egyetem Kereskedelem Kutatóközpontjának* és a *L&P Solutions* tanácsadó cég együttműködéseként készült. A kutatássorozat célja, hogy több szolgáltatói szektor CRM-tevékenységéről, annak jelenlegi trendjeiről és kihívásairól átfogó elemzés készüljön. A kutatássorozat során több szektorra (bank, biztosítás, telekommunikáció, kiskereskedelem, hotel) kiterjedő szakértői interjúkat készítettünk, amelyek lehetővé tették iparágakon átívelő, illetve sektorspecifikus CRM-gyakorlatok tanulmányozását. A jelen tanulmány alapját 7, banki és biztosítási területen működő vállalat CRM-vezetőivel készült interjú képezi. Az általuk képviselt cégek az iparág 2014. évi árbevételeiből 14,3%-ot fednek le. A kiválasztás feltétele volt, hogy az adott vállalatnál létezzen egyedi ügyfél-azonosításon alapuló marketing- és értékesítési tevékenység, illetve tudatos ügyfélkapcsolat-menedzsment. A kutatásba bevont vállalatok az iparágon eltérő piaci pozíciókkal, belső erőforrásokkal rendelkeztek. Ilyen szempontok voltak például a vállalati méret, a tulajdoni szerkezet. Az interjúk hossza 60 és 120 perc közé esett. Az eredményeket kvalitatív tartalomelemzéssel értékeltük ki.

A kutatási eredmények

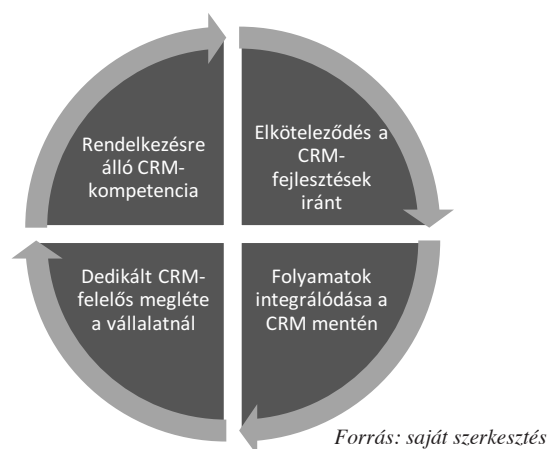
A stratégiafejlesztés

Az iparág szabályozottsága miatt a CRM-tevékenységet is alapvetően a törvényi szabályozás és a szigorú adatbiztonsági elvárások határozzák meg. Az ügyfél-magatartás kérdésében pedig a bankoknak és a biztosítóknak is számolniuk kell azzal, hogy az ügyfelek érzékenyek a pénzügyeiket érintő információk szabad felhasználásával kapcsolatosan. Ennek ellenére a pénzügyi szektorban a tranzakciós folyamatok során szinte automatikusan leképezhetők olyan adatok, amelyekre fejlett CRM-rendszer építhető fel. A bankok és biztosítók így élnek is ezzel a lehetőséggel, és ma már az iparágban elvárás ilyen rendszerek működtetése. A CRM tehát túl van a fejlődés kezdeti szakaszán, és inkább a fejlesztések lehetséges iránya foglalkoztatja a szereplőket. A 2008-as gazdasági válság következtében azonban sok vállalatnál a CRM-tevékenység fejlesztése nem volt prioritás, és inkább a költségmegtakarítást célzó projektek kerültek előtérbe.

A CRM-beruházásokról szóló döntést a gyakorlatban azonban nehezíti, hogy a teljes rendszer jövőbeli megtérülése nem mutatható ki egyértelműen. Ez elbizonytalanítja a döntéshozókat, akik erős kockázatot észlelnek az addicionális bevételi lehetőségekkel kapcsolatosan. Másrészt a CRM-hez kapcsolódó innovációt a vállalaton belül még gátolja a szervezeti mechanizmusoknak egyfajta ördögi köre is, amely nehezen áttörhető szervezeti tehetetlenséghez vezethet (2. ábra). A vállalaton belüli támogatás például sokszor nem elég erős a kezdeti fázisban, annak köszönhetően, hogy nincs dedikált CRM-felelős. A területre szakosodott szakember, és ezáltal a rendelkezésre álló CRM-kompetencia hiánya így gátolja, hogy a szervezet felismerje a CRM-ben rejlő lehetőségeket, ami által a vállalat nehezebben köteleződik el a CRM-szemlélet és az azt támogató folyamatok iránt. Ennek hiányában azonban a CRM-hez kapcsolódó folyamatok integrálódása sem indulhat be, mert a feladatok a szervezetben szétszórva, más fókusszal rendelkező részlegeknél találhatók, akik nem a CRM céljai és rendező elvei mentén strukturálják a feladatokat. Minél inkább szétszórtan találhatók a CRM-hez köthető tevékenységek a vállalatban, annál kevésbé várható, hogy belülről felszínre kerüljön az igény az azokat koordináló funkció, illetve az ahhoz rendelt felelős iránt. A szervezet ez irányú tehetetlensége a divergens érdekeknek és a status quo-hoz való ragaszkodásnak tudható be. Természetesen ezt az ördögi kört bárhol megtörhetjük, amely a CRM vállalaton belüli erősödéséhez vezet.

2. ábra

A CRM-funkció erősödése vállalatban belül



A pénzügyi szektorban, a viszonylagosan fejlett CRM-rendszerek ellenére, változó volt azok stratégiai szerepe. Azoknál a cégeknél, ahol prioritást kap a vállalati stratégiában a CRM, ott többnyire dedikált CRM-csoportot hoznak létre és stratégiai szinten az üzletág vezetője alá tartozik a CRM. A másik megoldás, amikor több terület használja a CRM-alkalmazásokat, azonban nincs önálló szervezeti egység a CRM-tevékenység koordinálására. Ezek a vállalatok nyilatkoztak úgy, hogy a legnagyobb kihívás számukra a felső vezetés és a szervezet meggyőzése, a gyakorlati előnyök érvényre juttatása. Komoly kihívást jelent a legtöbb bank és biztosító számára, hogy mérhetővé tegyék a CRM-tevékenység, illetve az újabb fejlesztések előnyeit a vállalat számára. A válság miatt ez még azokra a bankokra is igaz, ahol amúgy a CRM a versenytársakhoz viszonyítva nagyobb hangsúlyt kap vállalatban belül.

Az elmúlt időszakra jellemző enyhébb beruházási, fejlesztési hajlandóság mellett azonban megfigyelhető, hogy a vállalatok egyre több területen ismerik fel a felhasználási lehetőségeket. A fejlettebb megoldásokkal rendelkező bankok így azzal a problémával találják szembe magukat, hogy a CRM felhasználói területeinek növekedésével együtt az üzlet oldaláról megfogalmazott igények száma megugrik, és megvalósításuk kapacitáskorlátokba ütközik. A felhasználói oldal felől erősödő igények tehát a szervezeti környezet miatt nem mindig kerültek kielégítésre.

Amennyiben mégis a pénzügyi szervezetek mellett döntenek, hogy fejlesztik a CRM-tevékenységüket, akkor iparági trendként elmondható, hogy elsősorban az adatelemzés területére fókuszálnak. A „big data” alkalmazásokat még fejletlennek tartják a szektorban, így több bank most fejleszti ezt a kompetenciát a szervezeten belül. Az adatintegrációs törekvések a vállalati

CRM több területén jelentkeznek. Egyrészt a különböző csatornában található ügyfél-információk összevezetése jelent kihívást. Másrészt az egyes vállalatok működését támogató informatikai megoldások is széttagoltan tárolják az ügyfelekről elérhető információkat, amelyek összekapcsolása jelentős feladat. A CRM-fejlesztések azonban a legtöbb cégnél projektszerűen működnek, az igények elsősorban az üzlet oldaláról érkeznek. A banki és biztosítási szektorban az operatív CRM, az adatintegráció (csatorna, csoportinformációk), kampányajánlatok kialakítása, információk valós idejű kezelése területén jelentkeznek. A CRM tipikusan olyan vállalati tevékenység, amely összeköti a különböző funkcionális területeket, azonban ha az egyes szervezeti egységek nem beszélnek „közös nyelvet”, akkor a CRM megvalósítása is akadályokba ütközik.

A biztosítók legfőbb problémája, hogy az ügyfélprofil jelentős részét az értékesítési hálózat birtokolja, az ügyfelekről rendelkezésre álló információk nagyon töredékesek. Így a CRM az online értékesítésben tudja leginkább támogatni a biztosítókat például online lead management segítségével.

Ami az ügyfélstratégiát illeti, az iparági CRM-tevékenységet az is befolyásolja, hogy a tranzakciók hosszabb, átgondoltabb ügyféldöntések eredményei és alapvetően az élethelyzethez, ügyfél-életgörbéhez igazodnak. Elsősorban a nagyobb bankoknál észlelhetők előremutató törekvések, hogy ebben az irányba mozduljon el az ügyfél-stratégiájuk. Az általuk végzett ez irányú fejlesztéseket a többi piaci szereplő figyelemmel kíséri, azonban ezeket a megoldásokat nem kezelik feltétlenül benchmarkként.

A bankok és biztosítók számára is elsősorban az ügyfélvesztés csökkentése volt az egyik legfontosabb üzleti probléma az elmúlt időszakban, amelyre különböző CRM-megoldással próbáltak reagálni. Több interjúalany viszont azt is hangsúlyozta, hogy – különösen a vállalati üzletágban – az akvizícióra is nagy hangsúlyt helyeznek. Az értékesítés növelését, véleményük szerint, eredményesen tudja támogatni a CRM a kereszterértékesítés és az up-selling révén.

Az értéktéremtés

Az ügyfélkapcsolatok menedzselésének fókuszában az értéktéremtési folyamatok állnak, amelyek egyrészt az ügyfeleknek nyújtott, másrészt a vállalat számára létrehozott értéket fedik le. A kutatás során természetesen az ügyfelek által észlelt értéket nem tudtuk közvetlenül megfigyelni. A CRM-vezetők saját szemszögükből foglalták össze, hogy szerintük a vállalat szolgáltatásai hogyan növelik a pénzügyi szolgáltatások észlelt hasznosságát.

Az interjúalanyok leginkább a személyre szabott ajánlatok nyújtásában, a szolgáltatási színvonal emel-

kedésében látják az ügyfelek által észlelt előnyöket. Az ajánlatok ügyfelekre szabásánál kiemelték, hogy ez minden esetben releváns üzleti, piaci információkat tartalmazó ajánlatokat takar, amely az ügyfél termékekkel, csatornahasználattal, preferált akciókkal kapcsolatos magatartásának legjobban megfelel. A szolgáltatási színvonal növekedése többféleképpen teremthet értéket az ügyfél számára. Egyrészt a folyamatok (pl. kiszolgálás, panaszkezelés, kommunikáció) felgyorsításával csökken az ügyintézésrel eltöltött idő. Másrészt az ügyfélkapcsolati pontokon is naprakészebb információk állnak rendelkezésre. Ennek következtében hatékonyabbá válik a kiszolgálás, amely csökkenti az ügyfelek tranzakciós költségeit.

Az értékteremtési folyamat másik oldala a vállalatok számára létrehozott érték. A kutatásba bevont CRM-vezetők több, nem pénzügyi jellegű értéket is megemlítettek, amelyek a CRM-tevékenységnek köszönhetőek. A megkérdezett vállalatok rendszeres jelleggel, strukturált formában az ügyfél-elégedettséget mérik. Az elégedettséget meglehetősen részletezettséggel termékre, célcsoportra, csatornákra vonatkozóan is értékelik. Gyakorlatilag ez a mutató az egyik legfontosabb visszajelzés az ügyfeleknek teremtett értékről a vállalatoknál.

Ezen kívül – főként a biztosítók – különösen fontosnak tartották a megtartást és a lojalitás erősítését, mivel külső értékesítési hálózaton keresztül jelentős lehet az ügyfél-lemorzsolódás. Az interjúkban felmerült, hogy a lojalitás érzelmi és magatartási dimenziója egyaránt nagy jelentőséggel bír a cégek számára. Azonban az érzelmi kötődés kialakítását sokkal nehezebbnek tartják, mivel egyes interjúalanyok szerint a lojalitásnak ez a része nem „megvásárolható”. Az interjúkból az is kiderült, hogy az elégedettség és a lojalitás között az interjúalanyok pozitív kapcsolatot feltételeznek, azaz az elégedett ügyfelek lojálisabbak is egyben. A szakirodalom alapján a két mutató nem feltétlenül mozog egy irányba, pl. újdonságkereső magatartás, a szolgáltatóváltással járó tranzakciós költségek miatt.

Az interjúkból kiderült, hogy a cégek egyre inkább kevésbé strukturált, kvalitatív visszajelzéseket is gyűjtenek az egyes csatornákból (fizikai hálózat, call center, weboldal, közösségi fórumok), amelyek többnyire kampányok vagy panaszkezelés során keletkeznek. Az interjúalanyok meglátása szerint azonban ezeknek az adatoknak a hasznosítása még kezdeti fázisban van. A „kvalitatív” ügyfélreakciók azért is lehetnek értékesek a pénzügyi szektor számára, mert választ adhatnak a tranzakciós adatokból megfigyelt magatartás okaira, illetve fontos szerepet játszanak a termék- és szolgáltatásfejlesztésben.

A CRM által teremtett pénzügyi érték az interjúalanyok számára elsősorban hatékonyságnövekedést jelen-

tett. A kutatásban részt vevő bankok és biztosítók esetében a CRM-tevékenység kétféle módon képes javítani a hatékonyságon. Egyrészt az üzleti (pl. marketing és értékesítés) folyamatok mérhetőségével strukturáltabbá válik a működés, és alacsonyabb költségekhez vezet. Másrészt a folyamatok (pl. ajánlatkezelés) felgyorsítása, automatizálása révén nő a hatékonyság.

3. ábra

A CRM hozzájárulása az értékteremtéshez



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati CRM másik leggyakrabban említett pénzügyi hozadéka az értékesítésben, árbevételben bekövetkező növekedés volt. Az interjúalanyok szerint az értékesítésnövekedés elsősorban annak köszönhető, hogy az ügyféllel folytatott direkt kommunikáció pozitívan hat a vásárlások gyakoriságára és értékére. A CRM-tevékenység nyereségre gyakorolt hatását pozitívnak tartották a vállalatok, bár közvetlen kapcsolatot inkább az árbevétel-növekedéssel láttak. Ennek feltételezéseink szerint az az oka, hogy a CRM vállalati nyereségre gyakorolt hatását nem könnyű kimutatni. (3. ábra)

A csatornamentesítés

A pénzügyi szektor tipikusan többcsatornás értékesítési rendszert használ. A kutatásban részt vevő bankok és a biztosítók egyaránt használnak belső és külső értékesítési csatornákat. Az utóbbiak a közvetítő partnereken (pl. szerződéses ügynöki hálózat) keresztül értékesítést jelenítik meg. A belső csatornák a fiókhálózatokat, a telefonos ügyfélszolgálatot, illetve az online csatornákat foglalják magukban. A pénzügyi szolgáltatások területén nem ritka, hogy a vállalatok 5-6 csatornán keresztül is kommunikálnak és értékesítenek az ügyfeleknek, ezért a csatornák összehangolása komplex, dinamikus képességeket követel meg a vállalatoktól.

A szakértői interjúk alanyai úgy nyilatkoztak, hogy a vállalatnál alapvetően rendelkezésre állnak azok az *innovatív* képességek, amelyek az új csatornák bevezetését lehetővé teszik. A stratégiaalkotás előtérbe helyezi az internetalapú csatornákat.

Mind a bankok, mind a biztosítók esetében megfigyelhető a stratégiai törekvés, hogy az ügyfeleket az online csatornák felé tereljék. Szintén az innovatív képességek meglétét támasztják alá, hogy a kutatásba bevont bankoknál a csatornákból érkező visszajelzéseket felhasználják termék- és szolgáltatásfejlesztéshez. A legtöbb esetben a cégek lehetővé teszik, hogy az ügyfelek rugalmasan kombinálják az általuk használt csatornákat. Ez alól néhány komplexebb termék jelent kivételt, amelyhez mind a bankok, mind a biztosítók személyes kiszolgáláson alapuló csatornákat (bankfiók, ügynök) dedikálnak. Az interjúkból továbbá az is kiderült, hogy az innovatív, új csatornák bevezetéséhez szükséges szervezeti intelligencia jelen van a vállalatoknál.

Viszont a régi és új csatornák közötti egyensúly megteremtése komoly érdekkonfliktusokba ütközik. Az online és a fizikai csatornák eltérő érdekeltségei, célkitűzései azért okoznak nehézségeket, mert nem feltétlenül vannak összhangban a vállalati stratégiai célokkal. A személyes értékesítésen alapuló csatornáknak ugyanis kevésbé érdeke, hogy az ügyfelek más csatornákat is használjanak, hiszen ez a kapcsolati tőke az üzleti tevékenységük hajtóereje.

A csatornák összehangolását segítő *integratív képességek* komolyabb fejtörést okoznak a CRM-területért felelős vezetőknek. Alapvetően a teljes csatornarendszert *informatikai rendszerek* támogatják, azonban ezek nem feltétlenül átjárhatóak, amelynek az interjúalanyok szerint több oka van:

- az egyik indok, hogy bizonyos csatornáknak (pl. bankfiók, ügynöki értékesítés, üzlethálózat) nem vagy csak részlegesen azonosítható az ügyfél,
- a másik probléma, hogy az egyes csatornákat működtető informatikai rendszerek nincsenek integrálva, így az egy ügyfélre vonatkozó információk nem érhetők el az összes csatornán,
- a vállalatok gyakran együttműködnek külső értékesítési hálózatokkal is, akik saját rendszerekkel dolgoznak, és egyébként is kihívás meggyőzni őket az információmegosztásból fakadó közös előnyökről.

Az interjúalanyok szerint a megoldás az egyes csatornákat kiszolgáló rendszerek integrációjában, illetve az egyes termékeket kezelő szoftverek, párhuzamosan futó CRM-megoldások egységesítésében rejlik.

A szervezeti struktúra is gyakran az egyes csatornára és nem a teljes csatornarendszerre koncentrál.

A banki interjúkból kiderült, az egyes csatornák ügyfél-megkereséseit nem mindig koordinálják, azaz az egyes csatornák egymástól függetlenül akár ugyanazt az ügyfelet is megcélozhatják.

A teljesítménymérési rendszer akkor képes integratív képességeket létrehozni, ha nem az egyes értékesítési utakra, csatornákra koncentrál, hanem a teljes rendszer teljesítményét igyekszik maximalizálni. Ez a legtöbb vállalatnál azért jelent problémát, mert az egyes csatornák bevezetése időben eltért, és ennek következtében a szervezetben önálló egységként jelennek meg. Ráadásul az interjúalanyok szerint a csatornák összehangolását célzó beruházások megtérülése elég nehezen mérhető, az erre vonatkozó üzleti számítások instabilak. A teljesítményméréshez szorosan kapcsolódik az ösztönzési rendszer, amely a megkérdezettek szerint komoly szervezeti feszültségeket tud generálni, ha a jutalékrendszer nem támogatja az online csatornák integrálására vonatkozó törekvéseket. A banki, biztosítási piacon alapvető stratégia, hogy az ügyfeleket az online ügyintézés irányába tereljék. Több interjúalany a megoldást olyan jutalékrendszer kialakításában látja, amely az offline csatornákat is ösztönzi az ügyfelek online csatorna felé terelésében.

A teljesítménymérés

A bankok, biztosítók esetében a CRM-tevékenység teljesítményének mérése magában foglalja a CRM-beruházások megtérülésének, illetve az alkalmazásoknak értékelését. A beruházások várható megtérülését jellemzően pénzügyi elemzések (business case) alapján számszerűsítik. Általános vélemény volt, hogy a megtérülés becslése nem könnyű feladat, mivel a bevételek nehezen jelezhetők előre, nehéz a más területeken jelentkező hatásokat összesíteni, valamint naprakészebb adatokra lenne szükség. Annak megállapítása, hogy a pénzügyi szolgáltató mennyire cselekedett helyesen, amikor a CRM-rendszerbe beruházott, nehezen mutatható ki. A hatásosság (doing right thing) ezért nehezen értékelhető, illetve a megtérülés módszertanát is fejleszteni kell. Ettől függetlenül a szektorban elvárnak egyfajta megtérülést: a beruházás méretétől függően a kisebb projekteknél 1 év, a nagyobb fejlesztéseknél 3-5 év az elvárt megtérülési idő.

Összességében elmondható, hogy jelenleg mind a CRM-alkalmazások, mind a CRM-kampányok szintjén általában kampány által kiváltott ügyfélaktivitást vizsgálják. Így az értékesítési célkitűzések megvalósulását tekintik a legfontosabb viszonyítási alapnak. Mindebből kifolyólag az értékesítési volumen, az árbevétel, illetve az ügyfélkapcsolatok számának változását mérik a legtöbb esetben.

A pénzügyi szemléletű megtérülési célkitűzések mellett további elvárásként jelent meg, hogy a rendszer

fedje le az összes üzleti igényt, és rugalmasan alakítható legyen. Párhuzamosan tehát megjelennek olyan belső vállalati folyamatokra koncentrált mérések is, amelyek elengedhetetlenek a későbbi piaci siker, illetve az ügyfélmegtartás, ügyfélérték-növelés céljaihoz. Ezek mérése segíthet a piac reakcióiban bekövetkező változások, mint például értékesítés-növekedés, előzményeinek az azonosításában. Szintén előnye az ilyen típusú méréseknek, hogy az ezekben elért fejlődés hosszabb távon csapódik le a piaci teljesítményben, amely esetleg az adott kampány során még nem mutatható ki. Ha a vállalat csak a rövid távú reakciókra koncentrált, a szervezet tagjai nem lesznek motiváltak a hosszabb távú hatásokat kifejtő folyamatokba erőforrást investálni. Ez később problémákat okozhat, erodálhatja a versenyképességet. Csupán néhány vállalatnál volt megfigyelhető, hogy nincs előre kidolgozott, teljes körű teljesítménymérési folyamat. Az éves szintű visszamérések pedig sok esetben csak marketingszempontú célokhoz (pl.

ügyfélélmény, üzleti igények lefedése, rugalmasság) kötik a rendszer teljesítményét, ami szintén féloldalúvá teszi a teljesítményértékelést.

Ami a mérés gyakorlatával kapcsolatos kihívásokat illeti, sok problémát jelent, hogy a belső és külső személyes értékesítésen alapuló csatornák mérhetősége korlátozott, mivel a központi CRM-részleg kevés ráhatással rendelkezik ezekre a csatornákra. Csak az érettebb rendszerekkel rendelkező cégeknél készülnek részletes és mély kampányelemzések, amelyek az értékesítés előtti fázisokat (megkeresés, visszajelzés, igénylés, elfogadás) is képesek mérni csatornákra lebontva, továbbá az egyes folyamatok hatékonyságát is nyomon követik.

A mérési nehézségek ellenére a legtöbb cég úgy vélte, hogy a CRM már nélkülözhetetlen az iparági versenyben való maradáshoz. A sokszor termékközpontú ügyfélstratégia és a mérésben megfigyelhető pénzügyi és értékesítési szemlélet ellenére azonban sokan úgy

2. táblázat

A szakértői interjúk legfontosabb eredményei

CRM stratégiai folyamatok	Idézetek	Kutatási eredmények
Stratégiafejlesztés	„Abszolút kiemelt szerepe van a CRM-nek a vállalati stratégiába.” „Rengeteg üzleti igény érkezik, ezek párhuzamos kezelése még problémát jelent.”	A CRM megvalósításával kapcsolatos kihívások közvetlen összefüggést mutatnak a CRM vállalati stratégiában betöltött szerepével. A pénzügyi szektorban alapvetően magas prioritást kap a CRM és egyre több felhasználói terület kapcsolódik be, amely a CRM szervezeti egység számára kapacitáskiépítő problémákat eredményezhet.
Értéktérmentés	„Vannak csatornák, ahol a személyre szabottság már bizonyos szinten működik.” „Az ügyfélvisszajelzések révén fejleszthetők a banki szolgáltatások.” „Egyszerűség mind ügyfél, mind banki szempontból, utóbbinak költségcsökkentő hatása van.”	A bankok, biztosítók a személyre szabott ajánlatokban és a szolgáltatás-színvonal növekedésében látják a CRM jelentőségét a vevői értéktérmentésben. A CRM üzleti előnyeit pedig leginkább a hatékonyságnövekedésben, az értékesítési volumen emelkedésében érzékelik.
Csatornamentés	„Vannak olyan csatornák, ahol még a 360°-os ügyfélkép is foghíjas.” „Külön szigetrendszerek vannak az egyes csatornák számára.” „Kihívásokkal küzd a biztosító a csatornák összehangolásában: külső hálózatok (alkuszok/partnerek) esetén kihívást jelent.”	Több problémát okoz az új és a meglévő csatornák összehangolása, amely vevőazonosítási, informatikai és szervezeti akadályoknak köszönhető.
Teljesítménymérés	„A legtöbb beruházásnál a bevétel vonzatot nem lehet közvetlenül meghatározni.” „Vezetőségnek meg kell teremteni a használat számonkérését.” „Kampány értékesítési elvárásokhoz viszonyított visszamérése egyrészt a kampány aktivitás CRM alapon, másrészt az értékesítési volumen adattárház szinten.”	A teljesítménymérési folyamatok egyrészt a CRM-beruházások megtérülésére, másrészt a CRM-kampányok teljesítménymérésére, továbbá a belső üzleti folyamatok mérésére koncentrálnak. A CRM-beruházások megtérülésének előrejelzésénél rendszerint problémát jelent, hogy a bevételek, illetve az egyes vállalati területek közötti szinergiahatásokat nehéz számszerűsíteni. CRM-kampányok teljesítményénél elsősorban az ügyfélaktivitás és értékesítési volumen változása kerül előtérbe.
Információmentés	„Majdnem minden termék más rendszerben jelenik meg, így az adatok összevonása, rendszerezése magában nagy feladat.”	Az üzleti folyamatok teljes körű informatikai megoldások támogatják, amelyek viszont sok esetben termékközpontúak. Így a különböző rendszerekben tárolt ügyfeladatok rendszerezése, egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való foglalása komoly kihívás.

Forrás: saját szerkesztés

vélik, hogy a CRM akkor képes hozzáadott értéket és egyben versenyelőnyt teremteni, ha az ügyfélművelés növekszik. Ezt nem mindig követik a vállalatok által alkalmazott mutatórendszerek és az alkalmazott mérési módszerek.

Az információmenedzsment

Az interjúalanyok úgy látják, hogy pénzügyi szektor informatikai háttere az üzleti folyamatok szinte teljes körét lefedi. A termékportfólió menedzselését biztosító, korábbi IT-fejlesztések közvetlenül nem alkalmasak egy ügyfélcentrikus üzleti tevékenység megvalósítására. Így a CRM informatikai fejlesztései most a „sziget-szerű rendszerek” integrálására irányulnak. A különböző rendszerekben tárolt adatok rendszerezése, a sokszor egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való implementálása komoly kihívást jelent a vállalatok számára. A párhuzamos szervezeti törekvések, ellentétes érdekek sem segítik ezt a folyamatot. Több CRM-vezető nyilatkozott úgy, hogy most a legfőbb cél egy fejlesztési keretrendszer kialakítása, amely integrálni képes a különböző rendszerekben tárolt információkat.

Az ügyfeladatokat főként szegmentációhoz használják a kutatásban részt vevő bankok, biztosítók. A szegmentáció hatóköre és mélysége hasonló a vizsgált vállalatoknál. Üzletáganként és termékekre vonatkozóan is elvégzik és rendszeresen frissítik az elemzést. A jó szegmentáció ismérve, hogy az ügyfélmagatartás szempontjából markánsan eltérő szegmenseket hoz létre, amelyekre ajánlatokat lehet kifejleszteni és kampányokat célozni. Ennek következtében az ügyfelek által birtokolt termékportfólió nyomon követését több vezető fontosnak tartotta. Ez azonban akadályba ütközik, ha a bank az ügyfél által vásárolt termékeket különböző rendszerekben tárolja.

A másik kritikus tényező a kutatásban meginterjúvolt vezetők szerint, hogy az analitikus CRM-nek támogatnia kell a mindennapi ügyfélkapcsolat menedzselését, az elért elemzési eredményeknek meg kell jelenniük az operatív CRM-rendszerekben. Az adatbányászatnak egyre jelentősebb szerepe van az ügyfél-megkeresési módok meghatározásában, illetve az értékesítési folyamatok alakításában. Elmondható, hogy mindez valóban egy kifinomult tudásmenedzsment-rendszer működtetését igényeli, amely során az analitikus és az operatív CRM közötti megfelelő tudásáramlás segíti a két részleg sikeres, interakcióra épülő együttműködését. Mindez elsősorban nem „hardver” szemléletű fejlesztésekkel érhető el, így a vállalat infotechnológiai érettsége befolyásolhatja ennek sikerét.

A szakértői interjúk során kirajzolódott, hogy a cégek egyaránt használják „dobozos” és egyedi fejlesztésű szoftvereket. Dobozos megoldások inkább az analitikus CRM, illetve a kampánymenedzsment kapcsán

fordulnak elő. Tipikus, hogy az egyes csatornákat (call center, online, bankfiók) külön rendszerek támogatják. A cégek gyakorlatilag az összes nagy szállítótól (Oracle, SAS, Microsoft) vásároltak informatikai megoldásokat. Felhőmegoldás nem jellemző, bár van olyan biztosító, amelyik használ szolgáltatásalapú CRM-rendszert.

Összegzés

A bank- és biztosítási szektorban végzett felmérésünk fő célja az volt, hogy megvizsgáljuk az iparágban működő vállalatok CRM-tevékenységének főbb jellemzőit és specifikumait, a sikeres CRM-et meghatározó faktorokat. A szakértői interjúk alapján a legfontosabb kutatási eredményeket a 2. táblázat mutatja be.

A CRM vállalati stratégiában betöltött szerepe meghatározza a CRM megvalósításával kapcsolatos kihívásokat. A pénzügyi szektorban, főként a bankok esetében a CRM a vállalati működés szerves részévé vált és a legtöbb cégnél prioritást kap. Így a CRM-vezetők számára nem az jelenti a kihívást, hogy meggyőzzék a szervezetet a CRM hasznosságáról, hanem a növekvő számú üzleti igények kielégítése.

A vállalat és az ügyfél közötti értékcsereben fontos szerepet kap a személyre szabott ajánlatok kialakítása, amely egyaránt jelenti az ügyfél által legnagyobb valószínűséggel megvásárolt termékek (NBO) kijelölését, illetve a csatornapreferenciák figyelembevételét. Az ügyfél által generált értéknek a lojalitást, a hatékonyság és az értékesítési volumen növekedését emelik ki a vállalatok. Fontos lenne, hogy a cégek egyre erősebb kapcsolatot teremtsenek a CRM és a profitabilitás között, amely a CRM beruházások és kampányok megtérülésének mérési nehézségeit is orvosolná. A megtérülésszámítás módszertana is fejlesztésre szorul, mivel a CRM több vállalati területre (pl. értékesítés, marketing, ügyfélszolgálat, informatika) is hatást gyakorol, amely szinergiákat hoz létre az egyes területeken, viszont a megtérülésszámítás többnyire ezt nem veszi figyelembe.

Komoly fejtörést okoz az értékesítési és kommunikációs csatornák összehangolása vevőazonosítási, informatikai és szervezeti akadályoknak köszönhetően. A közvetítői hálózatokban, illetve személyes értékesítésen alapuló csatornáknál gyakran az ügyfél-információknak csupán egy része kerül rögzítésre, illetve nagy mennyiségű, de nem strukturált adat keletkezik, amelyeknek az üzleti hasznosítása nehézkes. A big data technológiák segítséget jelenthetnek a vállalatoknak, azonban ezek alkalmazása még kevésbé elterjedt. Az egyes csatornák közötti verseny is akadályozza az ügyfélkapcsolat integráltabb kezelését. Ezen a problémán alapvetően a menedzsmentszemlélet váltása segíthet, ha a teljesítménymérést és ösztönzést (bónuszok, jutalékok) nem csatornánként, hanem a teljes

csatornarendszerre optimalizálja. A 360-fokos ügyfélkép kialakítását a termékportfólió központú informatikai megoldások is nehezítik. Így a különböző rendszerekben tárolt ügyfeladatok rendszerezése, egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való foglalása komoly kihívás. A vállalatoknak ezért érdemes informatikai keretrendszerek fejlesztésében gondolkodni, amelyek a szigetszerű megoldásokat megszüntetik.

A kutatási módszertanból fakadóan a kutatási eredmények korlátozottan terjeszthetők ki a hazai pénzügyi szektor vállalatainak CRM-tevékenységére. A kutatásba bevont vállalatok az iparági árbevétel 14 százalékát fedik le, tehát más piaci szereplők bevonása még gazdagíthatna volna a kutatási eredményeket. Ezen kívül a szakértői interjúk tartalomelemzése nem eredményez számszerűsíthető adatokat, inkább az egyes témákba enged mélyebb, kvalitatív jellegű betekintést. A kutatás hozadékának tekinthető azonban, hogy több olyan kutatási témát (pl. csatornarendszer optimalizációja, CRM-beruházások megtérülésének pontosabb mérése, csatornák ösztönző rendszereinek összehangolása) azonosítottunk, amelyek a jövőben akár kvantitatív módszerekkel is modellezhetők és kutathatók.

Jegyzet

¹ A szerzők köszönetüket fejezik ki az L&P Solutions tanácsadó cég vezetőjének, Bacsek Péternek, aki a kutatás megvalósításában jelentős segítséget nyújtott.

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. W. – Mittal, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2), p. 107–120.
- Bauer, A. – Berács, J. (2006): *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó
- Becker, J. U. – Greve, G. – Albers, S. (2009): The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), p. 207–215.
- Bhat, S. A. – Darzi, M. A. (2016): Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3), p. 388–410.
- Bűdy, L. (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*, 35 (1), p. 25–29.
- Dick, A. S. – Basu, K. (1994): Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), p. 99–113.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic ca-

pabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21 (10-11), p. 1105–1121.

Foss, B., – Stone, M., – Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success – Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), p. 68–78.

Garrido-Moreno, A. – Padilla-Meléndez, A. (2011): Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31 (5), p. 437–444.

Gartner Research (2015): Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.3 Percent. May 19, 2015 (online) <http://www.gartner.com/newsroom/id/3056118> Letöltve: 2016.06.14.

Gyulavári, T. – Agárdi, I. – Bacsek, P. (2015): A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. in: BMGE Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék (szerk.): *Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete*, Budapest, 2015. augusztus 27–28.

Gyulavári, T. (2010): A többszoros értékesítési rendszerek kihívásai – Az online értékesítési csatorna integrálási lehetőségei. *Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja XVI. országos konferenciájának tanulmánykötete*, Budapest, 2010. augusztus 26–27.

Haislip, J. Z. – Richardson, V. J. (2015): The Effect of Customer Relationship Management Systems on Firm Performance. Working paper.

Hubert, J. – Gyulavári, T. – Malota, E. (2012): Marketingmérés. in: Piskóti István (szerk.) „Coopetition”: verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja XVIII. országos konferenciájának tanulmánykötete, Miskolc, 2012. augusztus 30–31.

Kabadayi, S. – Eyubogly, N. – Thomas, G. P. (2007): The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71 (4), 195–211.

Kenesei Zs., – Kolos, K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó

Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2007): *Szolgáltatásmarketing*. Budapest: Alinea Kiadó

Kenesei, Zs. (2004): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Budapest: Akadémia Kiadó

Keszei, T. (2007): Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában. *Vezetéstudomány*, 38 (11), p. 27–45.

Khalifa, S. A. (2004): Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), p. 645–666.

- Kim, H. S. – Kim, Y. G. (2009): A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), p. 477–489.
- Ko, E. – Kim, S. H. – Kim, M. – Woo, J. Y. (2008): Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1): p. 65–74.
- Kumar, V. – Reinartz, R. (2012): Customer relationship management: Concept, strategy, and tools. Springer Science & Business Media
- Lanning, M. J. (1998): *Delivering Profitable Value*. Cambridge, MA: Perseus Publishing
- Lawson, B. – Samson, D. (2001): Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), p. 377–400.
- Megyeri, E. (2009): CRM – Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban. in: Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. Szeged: JATEPress, p. 430–439.
- Mester, Cs. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? *Vezetéstudomány*, 37, januári különszám, p. 87–97.
- Mumuni, A. G. – O'Reilly, K. (2014): Examining the Impact of Customer Relationship Management on Deconstructed Measures of Firm Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 13 (2), p. 89–107.
- Newell, F. (2000): *Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Nguyen, B. – Mutum, D. S. (2012): A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18 (3), p. 400–419.
- Pai, J. C. – Tu, F. M. (2011): The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38 (1), p. 579–584.
- Payne, A. – Frow, P. (2004): The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), p. 527–538.
- Payne, A. – Frow, P. (2005): A strategic framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), p. 167–176.
- Payne, A. (2007): *A CRM-kézikönyv. Ügyfélkezelés felsőfokon*. Budapest: HVG Könyvek
- Peltier, J. W. – Zahay, D. – Lehmann, D. R. (2013): Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (1), p. 1–13.
- Picón, A. – Castro, I. – Roldán, J. L. (2014): The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67 (5), p. 746–751.
- Racskó, P. (2012): A számítási felhő az Európai Unió egén. *Vezetéstudomány*, 43 (1), p. 2–16.
- Rangaswamy, A. – Van Bruggen, G.H. (2005): Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), p. 5–11.
- Reinartz, W. – Krafft, M. – Hoyer, W. D. (2004): The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), p. 293–305.
- Reinartz, W. J. – Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), p. 17–35.
- Reketye, G. (2011): *Multidimenzionális árazás*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Révész, B. (2005): A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing & Menedzsment*, 39 (1), p. 42–47.
- Saarijärvi, H. – Karjaluoto, H. – Kuusela, H. (2013): Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), p. 584–600.
- Sasvári, P. (2012): Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata – Magyar és horvát összehasonlító elemzés. *Vezetéstudomány*, 43. évf., különszám, p. 56–65.
- Simon, J. (2016): Kutatás-módszertani trendek a marketingben. *Vezetéstudomány*, 47 (4), p. 54–62.
- Veres, Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wilson, H. – Daniel, E. (2007): The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), p. 10–20.
- Winer, R. (2001): *A Framework for Customer Relationship Management*. California Management Review, 43 (4), p. 89–105.
- Zeynep Ata. U. – Toker, A. (2012): The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (6), p. 497–507.

KENESEI Zsófia – SEPRÓDI Patrícia

SERVICE EXPERIENCE DESIGN, AVAGY A SZOLGÁLTATÁSOK TERVEZÉSÉNEK ÚJ KIHÍVÁSAI

Azok az üzleti vállalkozások, amelyek a vevői élményt helyezik a középpontba összességében magasabb észlelt vevői értéket, és ezáltal nyereségesebb működést érhetnek el. A vevői élmény egy holisztikus fogalom, amely nem az élmény egyes összetevőire helyezi a hangsúlyt, hanem azt összességében, a hatások szinergikus megtervezésével alakítja ki. Az utóbbi években a szolgáltatások tervezésének központi kérdésévé vált, hogy milyen módon, milyen eszközökkel lehet a maximális élményt nyújtó szolgáltatásokat tervezni. A szerzők cikkükben a Customer Experience (CEX) koncepció bemutatására vállalkoznak, középpontba helyezve a fogyasztói utazás (customer journey) vizsgálatát.

A cikkben egy konkrét magyarországi eseten keresztül bemutatják, hogy a jól tervezett, vevői szempontokat középpontba helyező folyamattervezés egy alapvetően negatív szolgáltatási eseményt is pozitív hozzáadókivá tud tenni.

Kulcsszavak: szolgáltatásélmény, customer journey, blueprint, többszintű szolgáltatástervezés

Míg a szolgáltatások kutatásában és gyakorlatában a 80-as, 90-es években a szolgáltatásminőség és elégedettség volt a középpontban, addig a 2000-es évektől kezdődően a vevői élmény elemzése és maximalizálása vált központi kérdéssé. A fókusz megváltozásához több tényező is hozzájárult. Az első fontos szempont, hogy a szolgáltatások rendkívül bonyolulttá váltak, egy-egy szolgáltatás mára szolgáltatásrendszerre (service systems, Maglio et al., 2009) vált, így a vevő észlelésében nem önálló szolgáltatókkal történő interakciók sorozata megy végbe, hanem szolgáltatások összefüggő rendszere alkotja az élmény alapját. A második fontos tényező a többszintű vevői hozzáférés, amely az egész fogyasztói utazásra vonatkozik, az igény felmerülésétől a vásárlás után tanúsított magatartásig (Rangaswamy – VanBruggen, 2005; Neslin et al., 2006). Az utazás során a vevő számtalan találkozási ponton (touch point) kerül kapcsolatba a szolgáltatóval, amelyek egy részét tudja kontrollálni a szolgáltató, más részét viszont nem. Ettől függetlenül minden találkozás befolyásolja a vevői élményt. A harmadik meghatározó tényező a szolgáltatások világában a közös értékalkotás (co-creation), amely mára nemcsak lehetőség lett, hanem fontos vevői elvárás (Prahallad – Ramaswamy, 2004; Zátori, 2014). E három hatáson túl meg kell említeni egy negyedik tényezőt, ez pedig

a termelővállalatok „szolgálátosodása”, azaz egyre jelentősebb mértékű szolgáltatási tevékenysége (Demeter, 2010). Mindezen hatások, amelyek az utóbbi évtizedben körvonalazódtak, egy közös irányba terelték a szolgáltatókat: cél a minél jobban megtervezett vevői élmény kialakítása, és az ehhez vezető szolgáltatástervezés középpontba helyezése.

Annak érzékeltetésére, hogy mennyire aktuális és központi kérdéssé vált e téma a szolgáltatók körében, egy globális kutatás mutat rá (Ostrom et al., 2015). 2015-ben világszerte 200 szolgáltató szakember és kutató véleményét összegző listát készítettek a legaktuálisabb szolgáltatástrendekről, majd szintén világszerte több, mint 300 kutató véleménye alapján rangsorba rendezték a felmerült témákat. Ezek alapján 12 prioritás, és az ehhez kötődő 80 alkategóriára vonatkozóan kértek fel a kutatókat a fontosság rangsorolására. A következő témák kerültek fel a ranglista első 5 helyére:

1. a szolgáltatásba beruházott tőke megtérülésének és értékének mérése,
2. a vevő, a szolgáltató és a technológia szerepének integrálása,
3. a vevői élmény menedzselése a különféle komplex és diverzifikált ajánlatok és érintkezési pontok között,

4. az értékteremtés megértése egy többszereplős, há-
lózatosodott, kollaboratív kontextusban,
5. innováció a komplex szolgáltatásrendszerekben és
értékhálózatokban.

A fenti listából egyértelműen látható, hogy mind a
szolgáltatók, mind a kutatók számára kiemelt fontossá-
gú a vevői élmény és ehhez kötődően a szolgáltatáster-
vezési folyamatok menedzselése.

A vevői élmény (Customer Experience CEX)

Mielőtt a vevői élmény tervezésének kérdéseit megviz-
sgálánk, fontos a vevői élmény definíciója és a befolyá-
soló tényezők meghatározása. A vevői élményt többen,
többféleképpen is megfogalmazták, mégis a legelterjed-
tebb és ezáltal legelfogadottabb meghatározás szerint
(Meyer – Schwager, 2007; Neslin – Verhoef, 2016) ve-
vői élménynek tekinthető a vevő belső, szubjektív vá-
laszreakciója, amelyet a vállalattal való direkt vagy in-
direkt interakciók generálnak. Ebben az értelmezésben
direkt interakciónak tekinthető minden olyan tervezett
kapcsolat, amely a vásárlás és a használat során történik
vevő és szolgáltató között, míg indirekt interakciónak
tekintünk minden olyan kapcsolatot, amely előre nem
tervezett, és sokszor a szolgáltató által nem kontrollált
körülmények között jön létre. Ilyen lehet a reklámmal
való konkrét találkozás, egy e-mail érkezése vagy a kö-
zösségi hálón a vállalatról érkező más fogyasztói reak-
ciók elolvasása.

Gentile és társai (2007) ehhez hasonlóan, mégis más
fókusszal vevői élménynek nevezik azokat a reakciókat,
amelyek a vevő és a termék, a vállalat vagy a vállalat
képviselői közötti interakció révén keletkeznek. Ezek az
élmények nagyon személyesek, és feltételezik a vevő ér-
dekeltségét racionális, érzelmi, érzékszervi vagy spiri-
tuális értelemben. Az élmények értékelése során a vevő
összeveti elvárásait azokkal az ingerekkel, amelyek a
vállalattal történő interakciók során érik a szolgáltatás
minden pillanatában, amikor találkozási pont (touch
point) keletkezik. A CEX fontos eleme, hogy holisztik-
us módon értelmezi az élményt, és nem a vevő kerül a
középpontba, hanem a *személy, az ember*, aki szubjektí-
ven érzékeli az őt körül vevő ingereket és azok alapján
lesz egy összbenyomása. Az élmény fontos része, hogy
megmarad a fogyasztó emlékezetében, sőt azon túl is
lép: az interakció minden pontján ugyanazt a maradandó
élményt kapja.

Ezen a ponton kapcsolódik a közös értékteremtés
konceptiója (Prahalad – Ramaswamy, 2004) a vevői
élményhez. A vevő maga lesz az, aki az ingerek segít-
ségével kialakítja saját élményét, amely unikálisan az
övé (Kelemen et al., 2015). A szolgáltató felelőssége
azon ingerek (mechanikus vagy emberi) megteremtése,

amelyek lehetőséget adnak a vevő számára az egyéni
élmény kialakítására. Az élmény nemcsak kognitív és
affektív módon értékelhető (amint azt hagyományosan
jellemezni szoktuk), hanem akár fiziológiai vagy a má-
sik végleten, spirituális szinten is.

A vevői élménnyel foglalkozó egyik első jelentő-
sebb cikkben Pine és Gilmore (1998) azon vélemé-
nyének adott hangot, hogy az élménygazdaság egy
egészen új gazdasági modellt jelent, amely teljesen
megváltoztatja az ajánlatokról (termékekről) alkotott
képünket. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a vállalat-
nak a vevővel való érintkezés minden pontján kon-
zisztens élményt kell nyújtania, amely maradandó
és hosszú távon élményszerűvé teszi az interakciót.
Amennyiben konkrét példával kívánjuk alátámaszta-
ni az élmény fogalmát, nézzük meg például a bankok
gyakorlatát. Ahogy azt a következőkben részletesen
is ki fogjuk fejteni, rengeteg érintkezési ponton ta-
lálkoznak a vevővel, amelyek mindegyike eltérő él-
ményt nyújt. Van egy külső kommunikációs üzenet,
van egy élmény a fiókon belül és van egy élményünk
pl. az ATM használata esetén. Vajon az ATM hasz-
nálata maradandó élményt nyújt-e az ügyfélnek?
Abban az esetben, ha nem működik, természetesen
igen, de nem ez a cél. Ha minden előírásosan törté-
nik, és az ATM-et eredményesen használjuk, a pénz
megszerzésén túl nem jutunk különösebb élmény-
hez. Ha bármelyik automatát használhatja, az ügyfél
még csak nem is emlékszik, hogy milyen bank auto-
matájából vette fel a pénzét. A bankok számára ma
Magyarországon ez az egyik leggyakrabban használt
találkozási pont az ügyféllel. Vajon nem lehetne-e in-
novatívabb módon felhasználni az ATM-eket a vevői
élmény formálására?

Összefoglalva mindazt, amit a vevői élményről tu-
dunk a következő képlettel lehet kifejezni (Zomerdijk
– Voss, 2010):

$$\begin{aligned} \text{CVP} &= \text{Ev} + \text{Av} + \text{Pv}, & \text{ahol} \\ \text{CVP} &= \text{Vevői értékajánlat} \\ \text{Ev} &= \text{Élményérték} \\ \text{Av} &= \text{Szolgáltatásjellemzők értéke} \\ \text{Pv} &= \text{Árérték} \end{aligned}$$

A fenti képletből látható, hogy a vevő számára nem-
csak a szolgáltatások egyedi jellemzői és a megfelelő
ár kialakítása adja az érték alapját (amint azt hagyomá-
nyosan gondoljuk), hanem a holisztikus vevői élmény
is, amelyet az igénybevétel során és az összes találko-
zási ponton kap. Ennek növelése a képletből következő-
en növelheti a vevő számára az ajánlat összértékét. Az
élményre összpontosító vállalati gyakorlat tehát akár a
hosszú távú versenyképesség motorjává is válhat (Kul-
csár, 2014).

A vevői élmény kialakítása – Service Experience Design

A vevői élmény fontossága mára a legtöbb szolgáltató számára nyilvánvalóvá vált. Az azonban, hogy hogyan lehet a vevő számára élménnyé tenni a szolgáltatást, már nem ilyen evidens. A szolgáltatásmarketing hagyományos modelljei jól használhatóak az egyéni szolgáltatásjellemzők kialakításánál és azok szinergiájának megteremtésében. Észre kell azonban venni, hogy ezek a modellek egy kis újragondolással a vevői élmény kialakítását is segíthetik.

Az egyik legelterjedtebb szolgáltatásmodell a Servuction modell (Langeard et al., 1981), amely a szolgáltatók számára 3 fő területet jelöl ki, amellyel befolyásolhatják a végső szolgáltatáselőnyt: emberierő-forrás-menedzsment, megfogható elemek és folyamat-menedzsment. Ehhez kapcsolódik egy külső tényező, amellyel azonban minden szolgáltatónak szükséges foglalkoznia, a szolgáltatás során jelen lévő többi vevő. Amennyiben ezeket a tényezőket szisztematikusan értékeljük az élmény szempontjából, máris közelebb kerülhetünk az élményalapú szolgáltatás megteremtéséhez, és az ennek során létrejövő vevői elköteleződéshez (Zomerdijsk – Voss, 2010).

Az atmoszféradizájn

Az eredeti Servuction modell a vevő szempontjából két nagy csoportba osztja a vállalat által befolyásolható tényezőket: látható és láthatatlan részekre. A vevői élmény szemszögéből értelmezve a látható szolgáltatói elemeket, az összes olyan szolgáltatói jelzés (vagy az élménymarketing szakkifejezésével touchpoint), amely a vevő érzékszerveire hat, ide tartozik. Itt tehát nemcsak a fizikailag megfogható dolgokra kell gondolni, mint pl. a bankfiók berendezése, a banképület külső megjelenése stb., hanem az összes érzékszervünkre hatással lévő ingerekre, mint a látvány, a szagok, a hangok, az érintés és az ízlelés. A szolgáltatásmarketing fizikai környezettel foglalkozó szakirodalmában elfogadott SOR (ingerválasz) elmélet szerint ezek az ingerek specifikus emocionális fogyasztói reakciót, és végül, elkerülést vagy közeledést váltanak ki (Mehrabian – Russel, 1974).

A Servicescapes modell (Bitner, 1992) szerint ezek az ingerek nemcsak a vevőkre hatnak, de az alkalmazottakra is éppen annyira. Sőt mi több a fogyasztó közvetlen belső reakcióit három nagy csoportba lehet sorolni: érzelmi, kognitív és fiziológiai reakciók. A szolgáltatói és kiskereskedelmi atmoszféra már igen korán a kutatások tárgya lett (Kotler, 1973), és bár az élménymarketing ezekből építkezik, annyiban megy tovább a hagyományos szemléletnél, hogy nagyon tudatosan vizsgálja és alakítja ki az őt érzékszervre ható in-

gereket. Azok a szolgáltatók, amelyek szisztematikusan kívánják a vevői élményt alakítani, elemzik egyrészt az ingerek összhatását, másrészt pedig a fogyasztói utazás (customer journey) során azok egymásra épülését (Berry et al., 2002; Zomerdijsk – Voss, 2010). Mivel az élményközpontú szolgáltatástervezés egyik legfontosabb tényezője az érzelmek keltése, ezért nagyon fontos annak a felismerése, hogy egy adott érzékszervi inger, illetve ezek holisztikus összessége együttesen milyen érzelmi hatást vált ki a fogyasztóból (Cosovan – Horváth, 2016). Ehhez kötődően a fizikai környezetnek olyan szempontból is elő kell segítenie a vevői élményt, hogy vezesse a vevőt a folyamat során. Támogassa azt, hogy a vevő számára evidens legyen a lépések sorozata, és így csak és kizárólag a szolgáltatási élményre kelljen koncentrálnia. Mivel az első benyomás sokat számít a későbbi élmények értelmezésében, minden szolgáltatónak tisztában kell lennie azzal, hogy mi az az első jelzés, amellyel a fogyasztó találkozik a szolgáltatóval való fizikai kapcsolat kialakítása során, és hogy ebben a pillanatban mennyire evidens, hogy mit kell tennie annak érdekében, hogy elindulhasson az „utazáson”.

A Servicescapes modell egy másik fontos tanulsága az élményközpontú szolgáltatástervezés számára, hogy a fizikai környezet hatással van a vevő és a szolgáltató személyzet interakciójára, akár úgy, hogy segíti, akár úgy, hogy gátolja azt. Mindemellett hatással van a vevők egymás közötti interakciójára is. Vannak olyan éttermi szolgáltatók, amelyek pozicionálása épít a közösségi élményre. Ezek esetében a belső elrendezés ezt elősegítheti, például úgy, hogy nem szeparált asztalokhoz, hanem nagy, kerek asztalokhoz ülteti le a vendégeket (pl. Vapiano). Egy bankfiókban azonban éppen az a cél, hogy minél szeparáltabb legyen a vevői élmény, hiszen senki sem szereti, ha a mögötte vagy mellette állók hallják a tranzakcióikat. Bár ez utóbbi tényező viszonylag evidensnek tűnik, mégis a legtöbb bankfiók nem felel meg ennek az elvnek, így bármilyen jól kialakított maga a szolgáltatás, lehetséges, hogy emiatt az összélmény negatív képe marad meg az ügyfélben. Ez a negatív élmény pedig a végső válaszütemet tekintve az elkerülést erősíti.

A kapcsolatdizájn

A Servuction modellben szintén a látható elemek közé tartozik az emberi tényező, azaz mindazok, akik a vevőkkel a közvetlen kapcsolatot tartják. Szolgáltatási-élmény tervezése szempontjából rájuk hárul a legfontosabb feladat, hiszen az érzelmek kialakulásában, és végső soron az össz-szolgáltatási-élményben sokkal nagyobb az emberi kapcsolatok szerepe, mint a fizikai környezeté (Wall – Berry, 2007). Azoknál a szolgáltatóknál, ahol a fogyasztói élmény középpontba kerül, sokak számára talán meglepő és a hagyományostól némileg

eltérő módon, a szolgáltató személyzet akár közvetlen, személyes kapcsolatba is kerülhet a fogyasztóval. Ez a személyes kapcsolat arra utal, hogy megoszt személyes élettéményeket, megpróbál a fogyasztó szubjektumának megfelelően hasonlóságot keresni, és ahhoz kötődő beszélgetést folytatni. A pszichológia irodalmában, és az ezt felhasználó szolgáltatáskutatásokban is jól ismert tény, hogy a hozzánk hasonló személyektől kapott szolgáltatásokat magasabbra értékeljük (Crosby et al., 1990). Siriani és társai (2013) kísérletekkel bizonyították, hogy minél autentikusabban (önmagá személyiségén keresztül) tudja képviselni a szolgáltató személy a szolgáltató márkát, annál erőteljesebben érzik megbízhatónak a fogyasztók a márkát. Az érzelmi elköteleződés tehát fontos feladat a frontszemélyzet számára. Ennek két vetületét kell a szolgáltatónak figyelembe venni. Az egyik a vevői személyre szabás, a másik az adaptáció kérdése. A szolgáltató egyrészt szabhatja a vevői igényekre magát a szolgáltatást, de szabhatja vevői igényekre magát a kommunikációt, az interakciót is. Ez utóbbit nevezzük adaptációnak, azaz a vevőre való ráhangolódás után az ő igényeinek megfelelő kommunikációs stílusban kialakított szolgáltatás (Gwinner et al., 2005) teljesítését. Az adaptáció tehát nem személyre szabás. Az utóbbi az ajánlatra vonatkozik, az előbbi a kommunikációra. Ilyen értelemben tehát a szolgáltatástervezés során nemcsak a fizikai környezetet kell tervezni, hanem a kapcsolatépítést is, szükséges tehát a „kapcsolat-dizájn” gondolatát elfogadni.

Egy bank esetében például az ajánlat személyre szabása fontos érték lehet a fogyasztó számára. Azonban a banki ügyintézőnek látnia kell, hogy az adott ügyfél mennyire receptív a sokféle lehetőség felsorolására, vagy éppen elbizonytalanítja és döntésképtelenné teszi. Ez utóbbi esetben sokkal fontosabb az ő előzetesen ismert tranzakciói és igényei alapján (CRM-rendszer) összeállítani egy konkrét csomagot, és azt felkínálni, mint felsorolni az összes lehetőséget. Egy pénzügyileg szofisztikált vevőnek azonban éppen ez utóbbi típusú szolgáltatás nyújtja a legnagyobb élményt, hiszen ő szereti és élvezi a pénzügyekkel való foglalkozást. Bár a standardizálás fontos eleme a banki működésnek, azt azonban, hogy konkrétan egy adott ügyféllel szemben mit kell az ügyintézőnek tenni, csak ő maga, az adott helyzetben, az adott ügyfélre való ráhangolódás után tudja kialakítani. Itt van szerepe – és a fogyasztói élmény kialakítása szempontjából központi szerepe – az érzelmi intelligencia (EQ) és az érzelmi munka koncepciójának (Hochschild, 1983; Goleman, 2008). Kutatási eredmények alapján elmondható, hogy azok az interakciók, amelyek során a szolgáltató személy képes a „hivatalos barátságosság” kifejezésén túl személyes kapcsolatot is kialakítani a vevővel, magasabb elégedettséget és lojalitást eredményeznek (Gremler – Gwinner, 2000).

A folyamatdizájn

A Servuction modell harmadik fő eleme a „nem látható” tényezők közé tartozó folyamatok és rendszer tényezője. A vevői élmény szempontjából leginkább hasznosítható koncepció ennek kialakítására a jól ismert színházi analógia (Kenesei – Kolos, 2014, 107. o.). A dráma metafora lehetőséget ad arra, hogy az egész folyamatot egy színi előadásaként éljük meg, ahol minden szereplőnek megvan a forgatókönyve: mind a szolgáltató egy saját szerep alapján, mind a vevő egy számára elvileg jól ismert forgatókönyv alapján cselekszik (Cook et al., 2002). A színpad a szolgáltató helyisége, míg a backstage, akik segítenek a színészeknek, a háttérben dolgozók. Fontos látni, hogy a vevőnek éppen annyira jól kell ismernie a szerepét, mint a szolgáltatónak, ahhoz, hogy hibátlan szolgáltatást kapjon. Ehhez sokszor biztosítani kell a sügőt, ez lehet egy recepciós, vagy akár a fizikai környezet maga.

Noha a szolgáltatástervezés a szolgáltatások megjelenése óta témája a vállalati gyakorlatnak és a tudományos kutatásoknak, az élményalapú szolgáltatások tervezése egy kicsit más „szemüvegen keresztül” néz rá a folyamatra. Ezt az új szemléletet a következőkben a hagyományos szolgáltatásifolyamat-tervezéstől megkülönböztetendő *folyamatdizájn* néven fogjuk a következőkben nevezni. E megnevezés arra utal, hogy a tervezés során figyelembe kell venni azokat az élményalakító tényezőket, amelyeket egyébként a termékek tervezésekor a dizájn is megtesz. A szolgáltatási folyamat tervezésének hagyományos eszköze a szolgáltatás blueprint (Kenesei – Kolos, 2014, 316. o.), amely megfelelő vevőorientációval jól tervezhetővé teszi a szolgáltatásélményt is (Service Experience Blueprint, Patrício et al., 2008). A szolgáltatási folyamat, azaz a fogyasztói utazás lépésről lépésre történő megtervezése kiemelt fontosságú, hiszen ez ad segítséget a vevő konkrét élményének a megértéséhez. Mivel a folyamatdizájn ennyire fontos a vevői élmény tervezése szempontjából, ezért a következő fejezetben két konkrét eset bemutatásán keresztül részletesen is foglalkozunk vele.

A folyamatok menedzsmentje során figyelembe kell venni a vevői értékteremtés új filozófiáját is, amely arra utal, hogy az értékteremtést sok esetben a fogyasztó önállóan végzi el, akár szolgáltatói közvetlen interakció nélkül (Vargo – Lusch, 2004). Ez egyrészt utal arra, hogy a vevő hol találkozik a technológiával a különböző önkiszolgáló lehetőségek során, és ennek megfelelően hogyan épül be a technológia az egész szolgáltatási folyamatba (Bitner et al., 2000). Ezen túl a folyamat elemzése során meg kell vizsgálni, hogy melyek a folyamat által generált vevői értékek és költségek. Ez az elemzés segíthet nemcsak a fogyasztói értékteremtés és élmény jobb megértésében, hanem magának a pozicionálásnak a kialakításában. Az 1. ábra azt ábrázolja, hogy egy

pénzügyi szolgáltató az ügyfél befektetési döntéseiben milyen szerepet játszhat, ez hogyan befolyásolja saját pozicionálását.

elősegítik, de rossz tervezés esetében egymást hátráltatják, összességében pedig a rendszer hatékonyságát csökkentik. A szolgáltatási folyamat tervezésének ve-

1. ábra

A befektetési döntés folyamatának lehetőségei az ügyfél és a szolgáltató hatásköre alapján

Szolgáltatói hatáskör			Ügyfél hatáskör		
Független folyamat	Közvetett interakció	Közvetlen interakció	Közvetett interakció	Közvetett interakció	Független folyamat
1. Opció	2. Opció	3. Opció	4. Opció	4. Opció	5. Opció
Befektetési lehetőségek elemzése, majd Hírlevélben való közlése	Az ügyfél befektetési portfóliójának központi elemzése	Az ügyfél pénzügyi szükségleteinek megtárgyalása és segítség az ügyfélnek a befektetési alternatívák elemzésében	Saját befektetések elemzése a szolgáltató online eszközeinek használatával	Saját befektetések elemzése táblázat segítségével	Saját befektetések elemzése táblázat segítségével

Forrás: saját szerkesztés (Sampson, 212, 11. o. alapján)

Az 1. ábrán látható, hogy a két szélén a szolgáltató és az ügyfél egymástól elkülönülten, saját hatáskörében tesz lépéseket a befektetési döntés elősegítése érdekében. Ahogy a folyamat vevőre szabása erősödik, úgy kerül egyre közelebb egymáshoz a bank és az ügyfél. A 2. és 4. szinten még csak személytelen, közvetett kapcsolat áll fenn, míg a harmadik opció a közvetlen, személyes kapcsolatfelvételt mutatja be. Fontos azt is látni, hogy a kapcsolat személyre szabottsági szintjétől függően változnak a folyamatok, változik a folyamat költségvonzata és méretgazdaságossága is, illetve összességében változik a szolgáltató pozicionálása is!

A folyamatok tervezése során kell megvalósulnia a marketinghatékonyság és a működési hatékonyság összekapcsolásának (Kenesei – Kolos, 2014, 325. o.). Ehhez látni kell, hogy mi a vevői értékteremtés alapja, és ezt hogyan szolgálja a megvalósítás. Ennek megértésében segít a 2. ábra, amelyben a két szempont (vevő és működés) összekapcsolva jelenik meg (Kwortnik – Thompson, 2009).

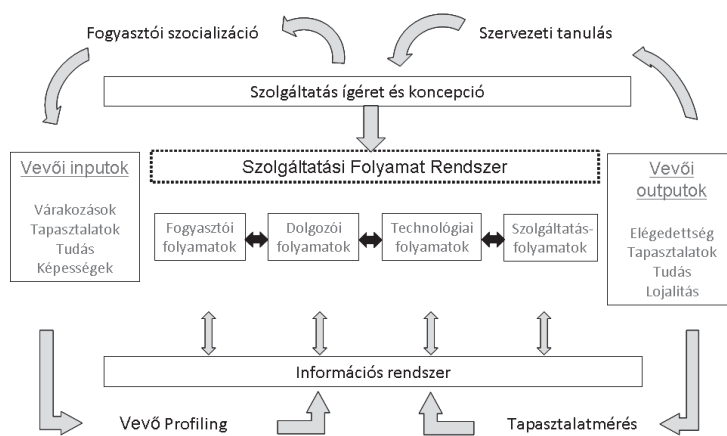
A szolgáltatás során többféle folyamat megy végbe egymással párhuzamosan: a vevői folyamatok, az alkalmazotti folyamatok, a technológia háttér-folyamatai és a szolgáltatásfolyamatok, amelyek lehetővé teszik a szolgáltatástermék előállítását. Ezek összefüggenek, jó esetben egymást

vőorientált megvalósulását segíti, ha mind az inputokat, mind az outputokat vevői szempontból elemzik, és a szolgáltatási folyamat rendszerét ezeket beépítve alakítják ki. Amint az látható, a marketing és a működtetés közösen kell, hogy megtervezze a szolgáltatásrendszert, és a későbbiekben közösen kell, hogy felügyelje a működtetését. Ilyen értelemben azok a szolgáltatók, ahol élesen elválik a két funkcionális terület, nehezen lesznek képesek a rendszerszemléletű vevői élmény megteremtésére.

A Servuction modell negyedik fontos tényezője, amely azonban nem tartozik a vállalat által kialakítható tényezők közé, a többi vevő. Ez a tényező sok szolgáltatás számára adottság, ennek megfelelően lényeges, hogy az összevevői élmény szem előtt tartásával menedzselje kialakítását. Itt gondolni kell a szolgáltatást éppen igénybe vevő fogyasztóra, és a szolgáltató helyiségben lévő egyéb fogyasztókra, akik vagy éppen várakoznak, vagy szintén igénybe veszik a szolgáltatást. Érdemes megfigyelni, hogy a vevők hogyan segítik elő

2. ábra

A szolgáltatás működtetésének rendszere



Forrás: Kwortnik – Thompson (2009, 401. o.)

vagy éppen hogyan rongálják egymás szolgáltatásélményét. Tombs – McColl-Kenedy (2003) kialakította a Social Servicescape modellt, amely a szolgáltatást, mint szociális élményt vizsgálja. A modellben fontos szerepet kap a tömeg, mint befolyásoló elem, a többi vevő kinyilvánított érzelmei, illetve magának a vevőnek az érzékenysége mások viselkedésére és véleményére.

A szolgáltatásdizájn modellje

A bemutatott vizájtényezők abban az esetben tudnak magas szintű vevői élményt nyújtani, amennyiben egymásra épülnek, és mindegyik azonos módon segíti elő a vevői élmény létrejöttét. Ebből a szempontból kell megtervezni a fogyasztói utazást (customer journey), és definiálni a szolgáltatási folyamat minden egyes elemét, és minden egyes érintkezési pontot, ahol a fogyasztó számára jelzést adunk (Haeckel et al., 2003). Ezek a jelzések, amelyeket folyamatosan küldünk a fogyasztó felé, alakítják ki az élmény holisztikus végső képét. A szolgáltatónak mindezek mellett tisztában kell lennie azzal is, hogy a vevői élmény, mint szekvenciális események sorozata hogyan épül egymásra, hol vannak az élmény csúcspontjai, és hol vannak a letörései. Verhoef és társai (2004) egy pénzügyi szolgáltató telefonhívásait elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy több kiemelkedő pillanat is lehet, és ezek mindegyike befolyásolja a végső elégedettséget.

Összefoglalva a szolgáltatásélmény tervezésének elemeit, a 3. ábra bemutatja, hogy hogyan működnek együtt az egyes elemek az össz-szolgáltatásélmény kialakításában.

en Patircio és kollégái (2011) kutatásaira alapozva egy banki hiteltermék felépítését és folyamattervezésének lépéseit mutatja be, míg a második példa egy magyar eseten, a forintosítás példáján keresztül szemlélteti, hogy a gyakorlatban hogyan lehet a bemutatott gondolatokat kivitelezni.

Szolgáltatásfolyamat-dizájn a szolgáltatásélmény maximalizálása érdekében

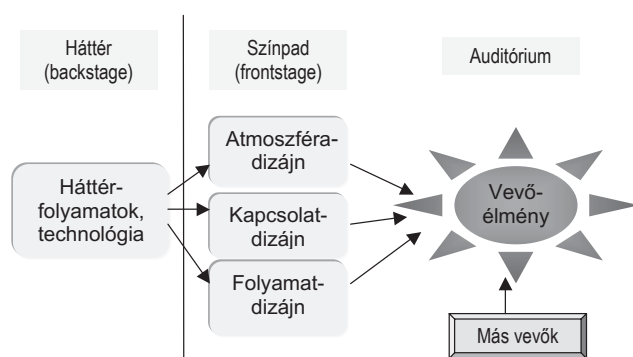
A szolgáltatásélmény tanulmányozása és az élmény-audit elkészítése az első lépés annak érdekében, hogy a szolgáltatási folyamat megtervezése során valóban az eddigiekben leírtaknak megfelelő szolgáltatást tudjunk kialakítani. Annak érdekében, hogy képesek legyünk a bevezetőben említett tényezőknél, mint a komplex szolgáltatásélmény és a többcsatornás szolgáltatás-igénybevétel, megfelelni, egy olyan folyamatot kell kidolgozni, amely megfelel a hálózati (Service Delivery Network – Tax et al., 2013) és a többcsatornás (Multichannel Marketing, Rangaswamy – Van Bruggen, 2005; Neslin et al., 2006) szemléletmódnak. Ennek legmegfelelőbb eszköze a többszintű szolgáltatásdízajn (MSD-Patricio et al., 2011).

A szolgáltatások tervezésének három szintje van. Az első szinten a fogyasztói élményből kiindulva meg kell vizsgálni, hogy milyen szolgáltatásrendszerbe épül be a vállalat által kínált szolgáltatás. A fogyasztói élmény kialakításában fontos a holisztikus szemlélet, ezért látni kell, hogy milyen más szolgáltatások kapcsolódnak vagy szekvenciálisan, vagy párhuzamosan az igénybevételhez. A második szinten meg kell vizsgálni, hogy a fogyasztónak milyen opciói vannak a szolgáltatás igénybevételére, hogyan alakul ki az a szolgáltatási rendszer (service system), amely lehetővé teszi számára az igénybevételt. Végül a harmadik szinten meg kell tervezni a konkrét teljesítést (service encounter), amely során definiálni kell minden egyes lépést a vevő szemszögéből. A következő részben egy banki autóhitel felvételének kapcsán mutatjuk be részletesen, hogy milyen eszközökkel lehet a többszintű szolgáltatástervezést megvalósítani a vevői élmény maximalizálása érdekében. Hozzá kell tennünk, hogy mindez a folyamat tervezését biztosítja, maga a szolgáltatás az előző részben bemutatott egyéb eszközök segítségével válhat a vevő számára holisztikus szolgáltatásélménnyé.

Ahhoz, hogy tisztább képet kapjunk a vevői élmény kialakulásának folyamatáról, érdemes az előzőekben bemutatott tényezőkre vonatkozó élményauditot végezni, amely a nulladik lépése az élményalapú folyamatvezetésnek (Haeckel et al., 2003).

3. ábra

A szolgáltatások élményalapú tervezése



Forrás: saját szerkesztés (Zomerdijsk – Voss, 2010, 79. o. alapján)

A szolgáltatási folyamat, azaz a fogyasztói utazás lépésről lépésre történő megtervezése kiemelt fontosságú, ezért a következő részben két konkrét példán keresztül részletesen bemutatjuk a szolgáltatásdizájn megtervezésének módszereit. Az első példa alapvető-

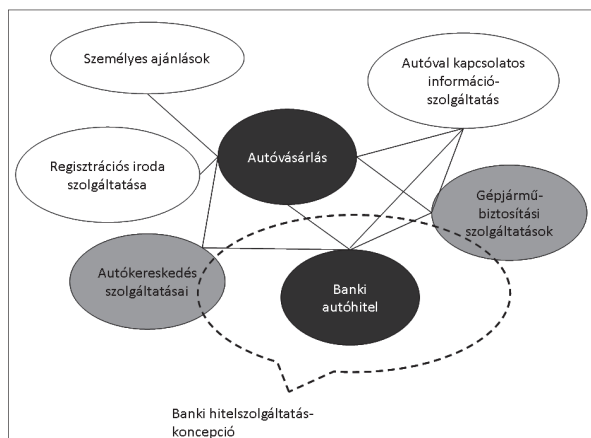
Szolgáltatáshálózat tervezése (Service Delivery Network design)

A többszintű szolgáltatások tervezésének kiinduló pontja annak meghatározása, hogy a szolgáltatás, amelyet felkínálunk a vevőnek, hogyan illeszkedik más, a mienkhez kötődő egyéb termékek és szolgáltatások igénybevételéhez. Hagyományosan a szolgáltatások teljesítését (service encounter) ahhoz a szolgáltatóhoz kötjük, amelynél a vevő igénybe veszi a szolgáltatást. Mind az előzőekben bemutatott Servicescapes, mind a Servicevuction modell a vállalat szemszögéből elemzi a szolgáltatás teljesítését. Látni kell azonban, hogyha a vevő szemével nézünk rá egy szolgáltatásra, akkor az sok esetben egy nagyobb rendszer része, amelyek összességében határozzák meg végső élményét, elégedettségét (Tax et al., 2013). Függetlenül attól, hogy a szolgáltató a folyamatban főszereplő vagy mellékszereplő, végső soron a vevő, mint erőforrás-integrátor fogja összeállítani azt a szolgáltatáshalmazt, amelyre neki szüksége van (Lusch – Vargo, 2006).

Lehetséges, hogy a saját szemszögünkben nézve „központi” szolgáltatás, a fogyasztói utazás szemszögéből a vevő számára csupán egy kiegészítő szolgáltatás egy nagyobb „utazás” folyamatában. Amennyiben egy autóhitel igénybevételét vizsgáljuk meg (Patrício et al., 2011), az pusztán csak egy lépés az autóvásárlás folyamatában (4. ábra).

4. ábra

Szolgáltatási hálózat az autóhitelzés esetében



Forrás: saját szerkesztés (Patrício et al., 2011, 194.o. alapján)

A 4. ábrán jól látható, hogy az autóhitel felvétele csupán egy kiegészítő funkció ahhoz, hogy az ügyfél meg tudja venni az autóját. Az autóvásárlás folyamatába illeszkedik tehát bele, és ennek értelmében számtalan touch point keletkezhet az autóvásárláshoz kötődő helyszíneken, amelyeket azonban a hagyományos

szemléletben nem vettek figyelembe. Az érték, amelyet a vevőnek nyújtunk az autó megvásárlásán keresztül realizálódik, és befolyásolja magának az autó megvásárlásának a folyamata is (amelyre természetesen a banknak vajmi kevés közvetlen hatása van). Ez a többszintű tervezés legmagasabb szintje, ahol pusztán csak a vevői értékteremtés folyamatát kívánja a szolgáltató rendszerszinten megérteni függetlenül a saját ajánlatának kidolgozásától.

A szolgáltatási ajánlat kidolgozása (Service System design)

A többszintű tervezés következő szintje a vállalat saját ajánlatának megtervezése, amely ismét csak egy közös rendszert kell, hogy alkosson. A szolgáltatásrendszer ebben az értelmezésben emberek, technológiák és egyéb erőforrások konfigurációja (Maglio et al., 2009).

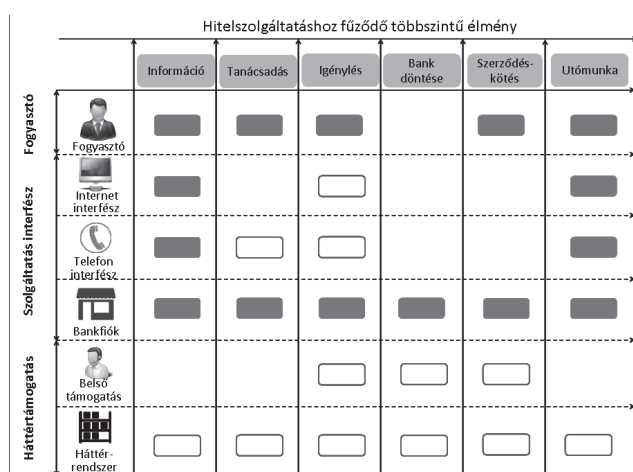
A szolgáltatástervezésnek ezen a szinten képesnek kell lennie az egyes funkciók, folyamatok és felületek integrálására és rendszerszemléletű összefogására. Ennek a szintnek a tervezése során kerül előtérbe a szolgáltató számára az egyes elérési felületek elemzése és vevőorientált kialakítása. A többszintű szolgáltatásteljesítés mára az iparág számára evidencia, azonban az egyes utak összekapcsolása sok esetben nem történik meg. Amit ezen a szinten látni és érteni kell, az az, hogy a fogyasztói utazás során az egyes lépések hogyan épülnek egymásra a különböző felületeken. A vevőnek az információkereséstől kezdve azok értékelésén át a vásárlásig és az értékelésig nagyon sokféle lehetősége van. Ezeket az interfészeket kombinálhatja is, egyszerre többet is felhasználhat, illetve az egyes lépéseket eltérő interfészen valósíthatja meg. Ilyen értelemben a co-creation elveit szem előtt tartva ismét csak ő az integrátor, és végül az ő értékteremtésén keresztül valósul meg a szolgáltatás maga. Első lépésben tehát fel kell tárnunk, hogy az adott szolgáltatást milyen különféle módokon keresztül veheti igénybe a vevő a fogyasztói utazás során. Az 5. ábra ennek összefoglalását mutatja be a gépkocsihitel esetében (Patrício et al., 2011). Az ábrán megfigyelhető, hogy a vevő a különböző interfészeket melyik lépésben veheti igénybe, illetve hogy az egyes interfészek hogyan épülnek egymásra. Az ábra lehetőséget ad a háttérben zajló működési folyamatok integrálására is. Látható például, hogy míg az információkeresés és a személyes tanácsadás csupán csak technológiai háttértámogatást igényel, addig a hiteligénylés, döntés és szerződéskötés már a háttérben dolgozó bankárokat is a folyamat részévé teszi. Így valósítható meg a 2. ábrán bemutatott marketing és működés rendszer-szemléletű elemzése.

Az 5. ábrán a szürke négyzetek jelölik a jelenlegi rendszert. Ebben rendszerben az internet egy általános ismertetőt ad csak, és ha a vevő személyre szabott

információt szeretne kapni, be kell mennie a bankba, majd ott kitöltenie a papírokat, és aláírni a szerződést. A mátrixban kevésbé integrálódtak a rendszerek, gyakorlatilag minden tevékenység a fiókra összpontosult. A felrajzolt ábra alapján újragondolhatjuk a rendszert a vevő igényeinek szem előtt tartásával. A fehér négyzetek jelölik az új opciókat, amelyek bővítik a vevők rendelkezésére álló lehetőségeit. Az új mátrixban a vevő telefonon is kérhet személyre szóló tanácsadást, illetve a hitel igénylésére mind a három interfész lehetőséget ad, azaz interneten, telefonon és a fiókban is igényelheti.

5. ábra

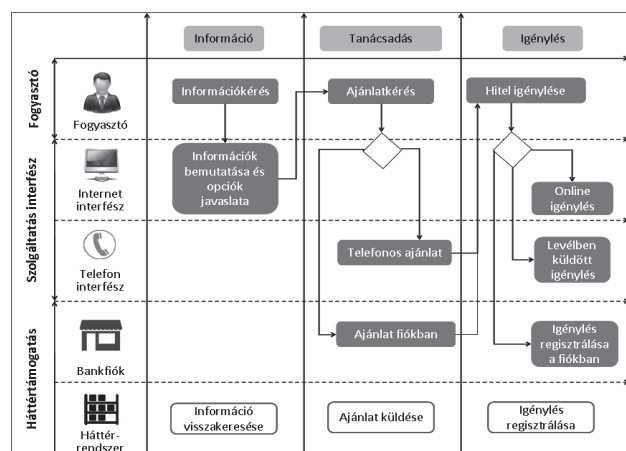
Az autóhitel igénybevételének rendszerfelépítése



Forrás: saját szerkesztés (Patrício et al., 2011, 195. o. alapján)

6. ábra

Az autóhitel igénylésének navigációs modellje



Forrás: saját szerkesztés (Patrício et al., 2011, 195. o. alapján)

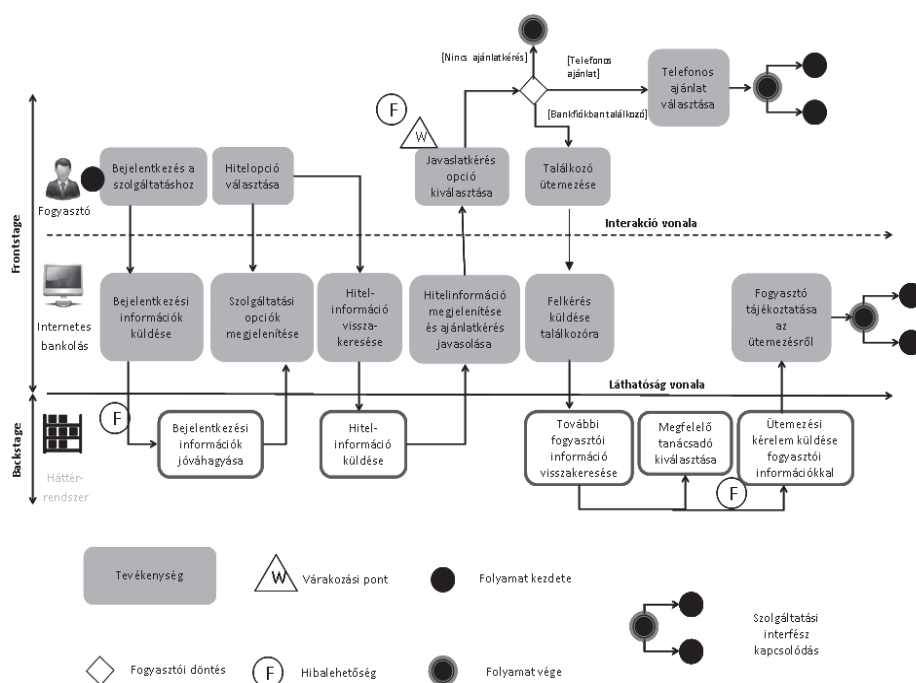
A rendszerszemléletű vevőélmény-meghatározás következő lépése annak ábrázolása, hogy milyen módon teszi lehetővé a folyamat a navigálást az egyes opciók között, hogyan épülnek egymásra a folyamatok (6. ábra). Ezen az ábrán már megjelennek a konkrét cselekvési lehetőségek az egyes szintekhez és a folyamathoz rendelve. A 6. ábrán megfigyelhető, hogy az internetes információkeresés során az ügyfelet a felületen célorientáltan továbbirányítják a telefonos ügyfélszolgálatra, illetve a bankfiókba. Ezután pedig mindkét opciónál felajánlják a hiteligénylés három lehetséges formáját.

A szolgáltatás teljesítésének kidolgozása (Service Experience Blueprint)

A szolgáltatásmarketing szakirodalmában kiemelt jelentősége van annak a pillanatnak, amikor a szolgáltatást teljesítik (service encounter). Ahogy Carlsson fogalmaz ez az „igazság pillanata” (Carlsson, 1988). Noha hagyományosan a szolgáltatásteljesítés irodalma ezen a ponton az emberi tényező jelentőségét hangsúlyozza, meg kell jegyeznünk, hogy ma már a teljesítés éppúgy történhet a technológia segítségével, mint a frontszemélyzetten keresztül (Bitner et al., 2000). Ezen a szinten már nemcsak az igénybevételi lehetőségeket kell megtervezni, hanem a konkrét interakciókat és azok egymásra épülését is. A szolgáltatás igénybevételének élményét úgy tekinthetjük, mint a vevő és a különböző érintkezési pontok által közösen létrehozott (co-created) interakcióik sorozata. Példánkban egy ilyen konkrét élmény az autóhitel-információk keresése az interneten. Ezen a ponton már egészen pontosan kell követni a vevői cselekvéseket: hogyan jelentkezik be, hogyan keres, hogyan találja meg a keresett információt, hogyan lép tovább. Itt találkozunk ismét a marketing és a működtetés, például a honlapok kialakítása és üzemeltetése révén. A fogyasztói (felhasználói) élmény (UX) nemcsak a marketingszakmában aktuális téma, hanem a web-design és az informatika területén is sokoldalúan kutatott terület (Hassenzahl – Tractinsky, 2006).

A szolgáltatásélmény blueprintje (Service Experience Blueprint) lehetőséget ad a hagyományos blueprint elemek feltüntetése mellett az egyes interfészek használata során kialakított konkrét lépések meghatározására, és új lehetőségek ábrázolására (Patrício et al., 2008). Ezen kívül fontos eleme az interfészek közötti „átjárás” bemutatása. A 7. ábra bemutatja az autóhitel vevői folyamatának információkeresési szakaszát, annak is az interneten történő lebonyolítását (Patrício et al., 2011). A SEB az egész fogyasztói utazásnak a legkisebb egységét ábrázolja, amely már teljesen konkrétan irányítja a figyelmünket a folyamat megtervezésére.

Az autóhitel-igénylés internetes információgyűjtési szakaszának élményalapú blueprintje



Forrás: saját szerkesztés (Patrício et al., 2011, 195. o. alapján)

A 7. ábrán jól követhetőek azok a lépések, amikor a vevő kapcsolatba lép az interneten keresztül a bankkal (ezekben az esetben keresztezi a nyíl az interakció vonalát), tehát valamilyen kommunikáció alakul ki. Szintén fontos megkülönböztetni a látható és a láthatatlan folyamatokat. Míg a látható folyamatoknál a vevői szempontok kerülnek előtérbe (pl. web-design), addig a láthatatlan folyamatok esetében a működési hatékonyság (belső adatelérési folyamatok egyszerűsége és gyorsasága). Ezen az ábrán a 6. ábrától eltérően nem jelenik meg a fiók szintje, és ehhez kapcsolódóan az emberi tényező, mivel itt csak a technológiával lép kapcsolatba a vevő. A blueprint jelöli azokat a pontokat, amikor a vevő elhagyja az ábrázolt interfészt, és áttér egy alternatív lehetőségre (pl. tanácsadás telefonon vagy személyesen), vagy kilép a folyamatból. Az ábra lehetőséget ad azon pontok meghatározására, ahol várakoznia kell az ügyfélnek, illetve ahol valamilyen hiba történhet, amely lelassítja, vagy megakasztja a folyamatot. Abban az esetben például, ha a vevő nem emlékszik a jelszavára, akkor az egész folyamat megakad. Egy részletes blueprint ezeket az opciókat is kell, hogy tartalmazza.

Összességében elmondható, hogy a folyamatdízajn rendszerszintű szemlélete lehetőséget ad arra, hogy a vevői élmény középpontba helyezésével tudjuk végigkövetni azt az utazást (customer journey), ahol a szolgáltató minden egyes érintkezési ponton (touch point) szisztematikusan

és előre jól tervezetten fog a vevővel kapcsolatba lépni és élményt adni. A következő esetben ennek a konkrét megvalósulását követhetjük nyomon az Erste Bank gyakorlatában.

Az ügyfélművelés tervezése a devizahitelek forintosítási folyamatában az Erste Bank esetében

2014 nyarára a megelőző években felvett devizaalapú jelzáloghitelek sokakat érintő társadalmi és gazdasági problémát jelentettek Magyarországon. A probléma megoldása bonyolult feladatot rótt a jogalkotókra. Ennek első meghatározó mozzanata volt, hogy a Kúria jogegységi határozatot hozott 2014 júniusában, mely

szerint a hitel- és lízingszerződések során alkalmazott egyoldalú kamat-, költség- és díjmelést lehetővé tevő szerződési feltétel, valamint a devizahiteleknek alkalmazott árfolyamrész alkalmazása csak bizonyos szigorú szabályok mentén tekinthető tisztességesnek, minden egyéb esetben tisztességtelennek minősül. A Kúria döntése nyomán megszületett számos jogszabály arra kötelezte a bankokat, hogy

1. 2004 májusáig visszamenőlegesen vizsgálják felül és számolják újra az új jogszabályoknak megfelelően az összes érintett deviza- és forintbiteleiket és lízingügyleteiket (elszámolás),
2. a deviza-jelzáloghitelek és lízingszerződések devizanemét változtassák meg forintra (forintosítás), valamint
3. igazítsák a hitel- és lízingszerződések paramétereit a Magyar Nemzeti Bank fair banki szabályaihoz (fair kamatbeállítás).

Mindezen feladatok végrehajtását a hétköznapiakban a hitelek elszámolása és forintosításaként emlegetjük.

A magyar bankok előtt még nem volt ennyire komplex és csupán pár hónapos időtávra koncentrált feladat, mint amekkora kihívást az elszámolás és forintosítás jelentett. Az Erste Bank előtt különösen nehéz feladat állt, mivel részesedése a devizahitelek piacán megközelítette a 25%-

ot, ami azt jelentette, hogy az elszámolás és forintosítás több, mint 400 ezer ügyletet érintett, amely közel 400 féle különböző konstrukciót foglalt magába. Az elszámolás és forintosítás során alkalmazott bonyolult matematikai képlet (1. melléklet) értelmezése és alkalmazása is komoly kihívást jelentett, melynek eredményeképp az ügyfelek tájékoztatásához több, mint 50 féle elszámolólevél-sablont kellett készíteni. A feladat nagyságát jól mutatja, hogy a projektben 250 kolléga vett részt és a végrehajtásra mintegy 55 ezer munkaórát fordított a Bank.

A feladat végrehajtása mellett a másik lényeges kihívást a várható ügyfélélményben látott problémák jelentették. A felkészülés során a Bank az alábbi nehézségeket ítélte a legkritikusabbnak, melyekről úgy gondolta, hogy jelentősen ronthatják az ügyfelek elégedettségét:

- az elszámolás és forintosítás szabályrendszere bonyolult, nagyon nehezen érthető egy hétköznapi ember számára és ez értetlenséget, félreértést vagy akár bizalmatlanságot is szülhet az ügyfelekben,
- a több százezer ügylet elszámolására és forintosítására a bank ütemezett végrehajtást tervezett, azonban az ütemezés magával hozza azt a problémát, hogy egy-egy ügyfél nem tudja majd követni, hogy az ő ügylete mikor kerül sorra, mikor kapja meg a levelet, mikor kapja vissza a neki járó pénzt és ez a helyzet további kérdéseket és bizonytalanságot vonhat maga után,
- rengeteg lényegi információt kellett átadni egy darab postán kiküldendő elszámoló levélben, melynek formája és tartalmi elemei jogszabály által meghatározottak, ám ennek nyelvezete, hossza akadályozhatja az információk teljes körű megértését, ami információhiányhoz, félreértéshez, ezáltal további problémákhoz vezethet,
- az elszámolás és forintosítás számszaki ellenőrzését lehetővé tévő részletes elszámolás, melyet az ügyfél kérésére kell megküldeni, akár több száz

oldal is lehet, melynek nyomtatása és postázása fizikai akadályokba is ütközhet, például lehet, hogy nem fér bele az ügyfél postaládájába a nagy és vastag boríték, és végül,

- ha mindezen problémákra nem találunk előzetes megoldást, akkor az ügyfelek olyan mennyiségű megkeresést, kérdést, panaszt zúdítanak az ügyfélszolgálati csatornáikra, melyet még jelentősen megnövelt erőforrással sem fog tudni a bank megfelelő kiszolgálási szinttel kiszolgálni (hosszan kígyózó sorok, várakozás lesz), ami nyilvánvalóan tovább ronthatja az ügyfelek tapasztalatát.

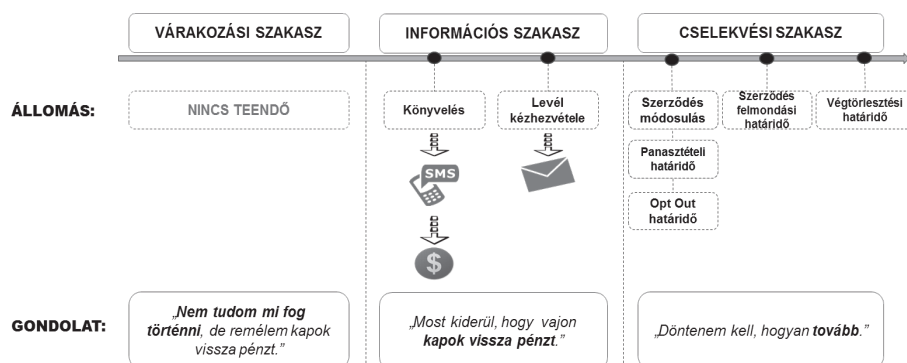
A bank a várható negatív ügyfélélmény problémáját az ügyfél látószögéből kezdte el mélyebben elemezni. A közös gondolkodáshoz a vállalat számos területe – marketing, pr, termékfejlesztés, jog, ügyfélszolgálati csatornák, quality menedzsment, kampánymenedzsment, informatika – csatlakozott, hogy minél több szempontból lássa és értse az ügyfelek nézőpontját.

A team három szakaszt azonosított az ügyfél utazásán (customer journey) keresztül, majd az egyes cselekvési szakaszokhoz felvázolta az egyes folyamatlépéseket, melyeket az ügyfél fog érzékelni az elszámolás és forintosítás során:

1. Várakozás – ekkor az ügyfélnek nincs teendője, szakasz
2. Információs – ekkor értesül az ügyfél a visszajáró összeg jóváírásáról a számláján (ha kap vissza pénzt), illetve kézhez kapja az elszámoló levelet az elszámolási és forintosítási információkkal, szakasz
3. Cselekvési – ekkor dönthet az ügyfél, hogy a jogszabály adta határidőkön belül, kíván-e tenni valamit, például panaszban kifogásolja-e az elszámolást vagy kéri a forintosítás mellőzését (opt-out). szakasz

8. ábra

Customer journey – az elszámolás és forintosítás folyamata



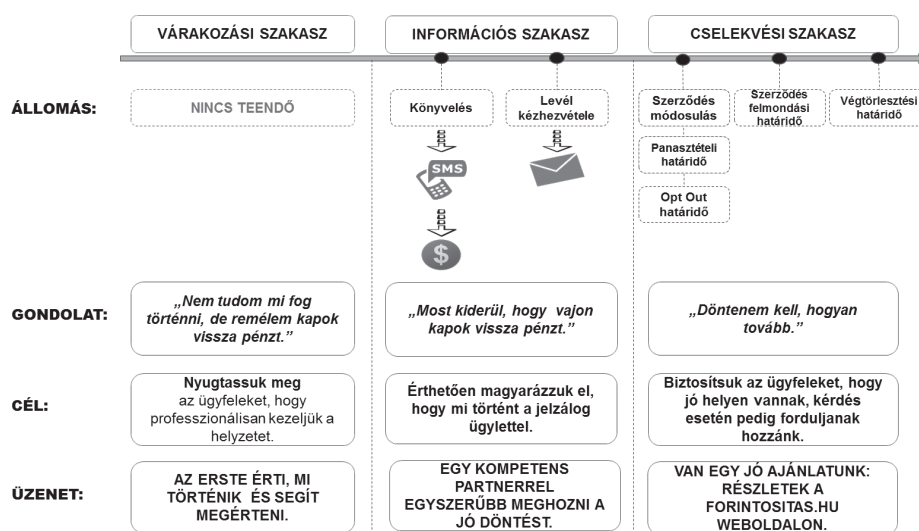
Forrás: saját szerkesztés

Az egyes szakaszokhoz megfogalmazták azt a gondolatot (insight), mely a legjobban jellemzi az ügyfél gondolkodását az adott szakaszban (8. ábra).

Az ügyfelek gondolataiból kiindulva megkeresték azokat a célokat, amelyek csökkentik az esetleges negatív ügyfélélményt. Elhatározták, hogy az ügyfelek igényeit és gondolati útjukat kiszolgálva, aktívan fognak részt venni az elszámolás és a forintosítás fo-

lyamatában, ami a kötelezőn túlmutató többlettájékoztatót, személyre szabott információkat és megoldási javaslatokat is jelent majd az ügyfelek számára. Ennek mentén az egyes szakaszokhoz határozott üzeneteket készítettek, melyek egyértelműen közvetítették a szándékaikat: az Erste Bank megértő, kompetens partnerként szeretné segíteni a megértést, a döntést és a jó választást. (9. ábra).

Célok és az üzenetekkel kiegészített Customer Journey



Az üzenet fő eszközeként az Erste Bank létrehozta a www.forintositas.hu oldalt ahol az ügyfelek fokozatosan felépülő „Erste-független” információkkal, infografikai elemekkel, értelmező videókkal tarkított, érthető és könnyen alkalmazható gyakorlati tanácsokkal találkozhattak (2. melléklet). Az oldal személyes felületet is biztosított az ügyfelek számára, ahol egyéni tartalmakat érthettek el, például az elszámoló levél vagy a számszaki ellenőrzést biztosító több száz oldalas részletes elszámolást elektronikus, letölthető formátumban. Egymásra épülő kommunikációs kampánnyal fokozatosan erősítették az oldal ismertségét azzal a céllal, hogy proaktív módon hívják fel a figyelmet az ügyfeleket érintő információkra és segítsék a megértést (3. melléklet).

A stratégia sikeressége gyorsan mérhetővé vált. Az elszámolási folyamat során közel 800 ezer oldal letöltés történt, melynek során a látogatók legalább 2 percet töltöttek el az oldalon, így az oldal eredményesen tehermentesítette az ügyfélszolgálati csatornákat, melyek a kiemelt időszakokban – például a levélküldési szakaszban – fennakadások nélkül tudták kezelni az ügyfelek kéréseit, problémáit.

A kiváló ügyfélményt célzó átfogó kommunikációs és szolgáltatási stratégia legfontosabb eredménye az ügyfelek visszajelzéseiben volt tetten érhető. Az Erste Bank az elszámolási és forintosítási folyamat után 14%-kal magasabb ügyfél-elégedettségi eredményt ért el, mint az azt megelőző időszakban, amely azért is kiemelkedő eredmény, mert az elégedettségi kutatás nemcsak a forintosításban érintett ügyfelekre, hanem

a teljes ügyfélkörre kiterjedt. A kutatási eredményekből jól látszódott, hogy a transzparens és a köznapis emberek számára is érthető kommunikáció a teljes ügyfélkörben erősítette a bizalmat az Erste Bank irányába, mely egyértelműen bizonyította, hogy egy negatívan induló helyzetből az ügyfélmény-központú szolgáltatástervezés kiemelkedő elégedettségi eredményeket hozhat és igazi sikertörténeté válhat.

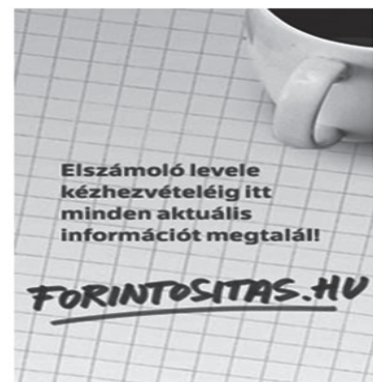
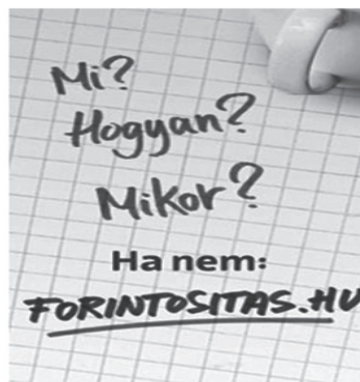
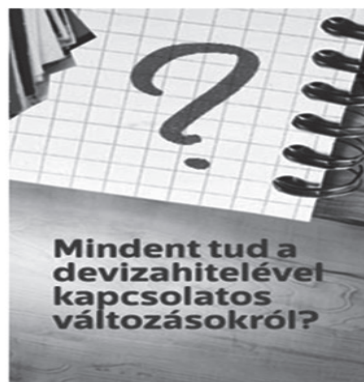
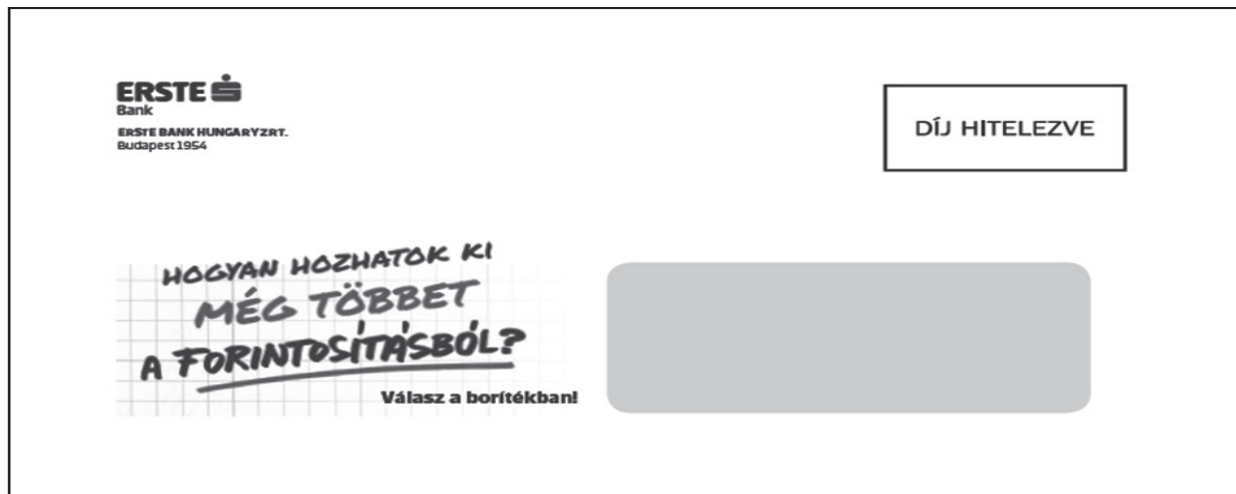
Felhasznált irodalom

- Berry, L. L. – Carbone, L. P. – Haeckel, S. H. (2002): Managing the Total Customer Experience. Sloan Management Review, 43 (3), p. 85-89.
- Bitner, M. J.- Ostrom, A. L. – Morgan, F. N. (2008): Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review, 50 (Spring), p. 66-94.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers & Employees. Journal of Marketing, 56 (2), p. 57-71.
- Bitner, M. J. – Brown, S. W. – Meuter, M. L. (2000): Technology Infusion in Service Encounters. Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), p. 138-149.
- Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist! Budapest: Zrínyi Nyomda
- Cook, L. S. – Bowen, D. E. – Chase, R. B. – Dasu, S. – Stewart, D. M. – Tansik, D. A. (2002): Human Issues in Service Design. Journal of Operations Management, 20 (2), p. 159-174.
- Cosovan Attila – Horváth Dóra (2016): Emóció – Ráció: Tervezés – Vezetés: Designkommunikáció. Vezetéstudomány, XLVII évf., 3. sz., p. 36-45.
- Crosby, L.- Evans, K. – Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. Journal of Marketing, Vol. 54., p. 68-81.

Forrás: saját szerkesztés

- Demeter Krisztina (2010): Szolgáltatósodás, avagy az integrált termék-szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25 (5), p. 395-410.
- Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó
- Gremler, D. – Gwinner, K. P. (2000): Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3 (1), p. 82-104.
- Gwinner, K. P. – Bitner, M. J. – Brown, S. W. – Kumar, A. (2005): Service Customization through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8 (2), p. 131-148.
- Haackel, S. H. – Carbone, L. P. – Berry, L. L. (2003): How to Lead the Customer Experience. *Marketing Management*, 12 (1), p. 18-23.
- Hassenzahl, M. – Tractinsky, N. (2006): User experience – a research agenda. *Behaviour & Information Technology*, 25 (2), p. 91-97.
- Hochschild, A. R. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press
- Kelemen Zita – Nagy Péter – Kemény Ildikó (2015): A vásárlási élmények fenomenológiai vizsgálata felnőttek és serdülők körében – a Glamour Napok esete. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf., 9-10 szám, p. 48-56.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): Szolgáltatásmarketing és –menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó
- Kotler, P. (1973): Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), p. 48-64.
- Kwortnik, R. J. – Thompson, G. M. (2009): Unifying service marketing and service operations with service experience management. *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 11, p. 389-406.
- Kulcsár Noémi (2014): Az értéktérítés szerepe a szolgáltató vállalkozások versenyképességében. *Vezetéstudomány*, XLV. évf., 12. szám, p. 28-37.
- Langeard, E. – Bateson, J. E. G. – Lovelock, C. – Eiglier, P. (1981): *Services Marketing: New Insights from Consumers & Managers*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (Nov), p. 69-96.
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2006): Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6 (09), p. 281-288.
- Maglio, P. P. – Vargo, S. L. – Caswell, N. – Spohrer, J. (2009): The Service System is the Basic Abstraction of Service Science. *Information Systems E-Business Management*, (7), p. 395-406.
- Mehrabian, A. – Russell, J. A. (1974): *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), p. 117-127.
- Neslin, S. A. – Grewal, D. – Leghorn, R. – Shankar, V. – Teerling, M. L. – Thomas, J. S. – Verhoef, P. C. (2006): Challenges & Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9 (2), p. 95-112.
- Ostrom, A. L. – Parasuraman, A. – Bowen, D. E. – Patrício, L. – Voss, C. A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18 (2), p. 127-159.
- Patrício, L. – Fisk, R. P. – Cunha, J. F. (2008): Designing Multi-interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, 10 (4), p. 318-334.
- Patrício, L. – Fisk, R. P. – Cunha, J. F. – Constantine, L. (2011): Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14 (05), p. 180-200.
- Pine, B. J. – Gilmore, J. H. (1998): Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), p. 97-105.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004): *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press
- Rangaswamy, V. – Van Bruggen, G. H. (2005): Opportunities & challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), p. 5-11.
- Sampson, S. E. (2012): Visualizing Service Operations. *Journal of Service Research*, 15 (02), p. 182-198.
- Tax, S. S. – McCutcheon, D. – Wilkinson, I. F. (2013): The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 16 (4), p. 454-470.
- Tombs, A. – McColl-Kennedy, J. R. (2003): Social-Servicescape Conceptual Model. *Marketing Theory*, 3 (4), p. 447-475.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (01), p. 1-17.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics & Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (03), p. 31-41.

Átfogó kommunikáció – Boríték felülnyomás és plakátok



HUBERT József

ADOMÁNYGYŰJTÉS, IMPULZUSADOMÁNYOZÁS A KÖZÖSSÉGI MÉDIÁBAN

Az interneten, különösen az olyan web 2.0 alkalmazásokon, mint amilyenek az egyes közösségimédia-oldalak is, a jótékonyági szervezetek egy sor olyan eszközhöz férnek hozzá, melyek alkalmazása révén korábban nem tapasztalt lehetőségek tárháza nyílik meg számukra az emberek megszólítására és adománygyűjtő kampányok lefolytatására. Ennek a lehetőségnek a kiaknázása ugyanakkor speciális szakértelmet és felkészültséget követel meg a szervezetek részéről. Ezt támasztja alá a szakirodalmi áttekintés, melynek alapján leszögezhető: a közösségimédia-felületeken egészen eltérő motivációból és másként adnak az emberek, mint más, „offline”/hagyományos csatornákon.

Kulcsszavak: közösségi média, nonprofit, adományozás

2012 márciusában az „Invisible Children” nevű jótékonyági szervezet egy új kampányt indított. A gyermekek jogait védő csoport célja az volt, hogy egy ugandai háborús bűnös, Joseph Kony¹ brutalitására ráirányítsa a nemzetközi közvélemény figyelmét. A ’Kony 2012’ névre keresztelt kampány rövid távú célja az volt, hogy a kegyetlen mérszáros viselt dolgaikat megismerhessék az emberek világszerte, emellett azt is szerették volna elérni, hogy a férfit már 2012 év végéig elfogják a hatóságok. A videó néhány nap leforgása alatt az egyik legsikeresebb víruskampány lett: több millió nézőt vonzott, három hét múlva pedig már az Egyesült Államok szenátusában is Kony volt a téma. A kampánytól szintén nem függetlenül az Afrikai Unió az év március végén egy ötezer fős nemzetközi hadtest felállítását jelentette be, melynek főbb feladatai közé tartozott Joseph Kony felkutatása és igazságszolgáltatás elé állítása (Guo – Saxton, 2014)

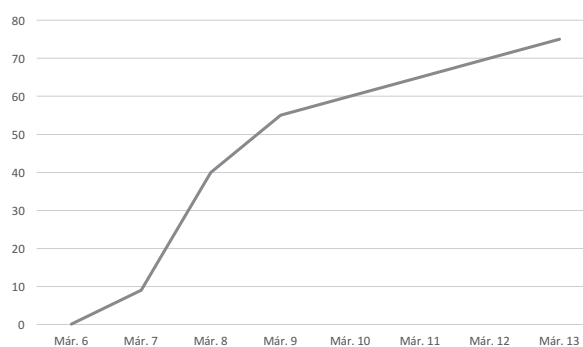
A kampányt általában mindenütt hatalmas sikerként értékelték, és szinte mindent felvonultat, ami a nonprofit szervezetek közösségi média használata mellett felsorakoztatható. A videó pillanatok alatt virálissá vált (3 nap alatt több millió nézőt vonzott, a tanulmány írásakor két közösségi videómegosztó oldalon összesen mintegy 120 millió megtekintést generált). A kampány már az első napokban áttörte a közösségi média falát, a tömegmédiába bekerült, sőt napokra tematizálta is azt. Ennek fényében már nem meglepő, de összességében sikernek nevezhető az is, hogy szinte páratlan gyorsasággal (2-3

hét alatt) az ügyben érintett legfontosabb döntéshozókat is cselekvésre készítette.

Mégis felmerül a kérdés: valóban sikersztoriként könyvelhetjük el a Kony 2012 kampányt? Megállapítható, hogy a tágabb közvélemény érdeklődését pusztán néhány napon át sikerült fenntartani, ahogy ez kiderül az 1. ábráról.

1. ábra

A ’Kony 2012’ kampány aggregált nézettségi adatai a YouTube-on, a közzétételt követő egy hét során (millió összes megtekintés)



Forrás: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/joseph-kony/9134431/Kony-2012-Stats-breakdown-of-the-viral-video.html>

Az internetes közegben szokatlanul hosszú, közel 30 perces videó nézettsége egy hét alatt megközelítette a

80 milliót – az ezt követő több, mint 4 év során már alig 25 millióval volt képes tovább bővülni. A kampány folytatásaként készült 'Kony 2012 – Part II'-t már alig egy hónappal a kirobbanó sikert elérő első részt követően közzétették. Mégsem sikerült meglovagolni annak népszerűségét: az új rész nézettsége töredéke volt a réginek, 4 év alatt a hárommillió megtekintést sem érte el.

A kampány mögött álló Invisible Children nevű szervezetet számos szakmai kritika érte: a videóban közölt tények egy része ugyanis nem pontosan fedte a valóságot, és elhangoztak olyan vádak is, mi szerint a kampány során gyűjtött pénzek tekintélyes részét saját működésük finanszírozására fordították – és nem a kampánycél megvalósítására.

Ha alaposabban megvizsgáljuk a jelenséget, akkor már koránt sem egyértelmű, hogy milyen sikerek fűződnek a kampányhoz, és megkérdőjelezhető a videó kapcsán sokat emlegetett erő, a közösségi média ereje. A videó vírusszerű terjedése ugyanis kimutathatóan azt követően indult meg, hogy az elsők között egy, a tömeg-médiából ismert sztár, Oprah Winfrey is megosztotta 11 milliós követőtáborával a videót (majd több más, a közösségi médiában milliós követőbázissal rendelkező sztár is követte őt).

De a legfontosabb kérdőjelet a kampány sikeressége kapcsán az jelenti, hogy négy évvel a videó közzétételét követően a brutális vérengzésekért, kínzásokért felelős Joseph Kony még mindig szabadlábon van.

A mostani tanulmánynak egyik célja, hogy áttekintést biztosítson a közösségi média és a nonprofit szektor korántsem egyértelmű kapcsolatáról. Az elmúlt években az akadémiai szféra részéről is növekvő érdeklődés övezi a témát (pl. Greenberg – MacAulay, 2009; Saxton – Wang, 2014; Paulin et al., 2014; Ilten, 2015 stb.), ugyanakkor egyes szerzők azt is megállapították: az érdeklődés sokszor deskriptív jellegű, az iparág közösségimédia-használati szokásainak bemutatására szorítkozik, a mélyebb, háttérben meghúzódó összefüggések feltárásának az igénye nélkül (Guo – Saxton, 2013). A korábbi kutatások többsége emellett inkább a közösségi média kommunikációs célú felhasználására fókuszál, miközben a nonprofit szervezetek túlélése szempontjából az adománygyűjtés legalább ennyire, ha még nem sokkal inkább fontos kérdés.

A tanulmányban a megelőző kutatások áttekintését követően főként azt a kérdést vizsgálom, hogy mennyiben és milyen módon alkalmas a közösségi média adománygyűjtő platformként szolgálni a harmadik szektor szereplői számára. Ahhoz, hogy erről átfogó képet alkothassunk, a problémát szervezeti oldalról és az egyének irányából is vizsgálni szükséges. Ahogyan az a szakirodalmi áttekintésből is kitűnik majd: mindkét dimenzió egyaránt fontos a téma elmélyült megértéséhez. A tanulmányban azonban csak az utóbbi témá-

ra vonatkozóan állítok fel modellt, melynek részleges tesztelésére került sor.

A tanulmány felépítése a következő:

1. először a nonprofit szervezetek közösségimédia-használatával kapcsolatos tényezőket, szokásokat tekintem át, ami a szervezeti feltételeket érinti, majd
2. az egyéni perspektíva kerül fókuszba, az adományozók jellemzőit, közösségimédia-használati szokásait vizsgálom meg, végül
3. az adományozás egyéni motivációit egy érdekes, a szakirodalomban még kevésbé kutatott keretben, az impulzusadományozások szintjén vizsgálom. A szakirodalmi áttekintésre építve egy elméleti keretet állítok fel, melynek részleges empirikus tesztje zárja a kutatást.

Közösségi hálózatok használata a nonprofit szektorban

A közösségi hálózatokat – Kaplan – Haenlein 2010-es cikkével egyező módon – a web 2.0 részeként értelmezem, a web 2.0 az a platform, ami talajt biztosít a közösségi média evolúciója számára (Kaplan – Haenlein, 2010, p. 61.). A közösségi hálózatok építőelemei:

- a. felhasználók által generált tartalom (user generated content – UGC),
- b. a felhasználók saját (valamennyire publikus) profiljai,
- c. a felhasználók virtuális kapcsolatokat hozhatnak létre,
- d. a rendszeren belüli szabad navigálás, a mások által létrehozott tartalmak, kapcsolódások megtekintés (Stenger – Coutant, 2010; Kaplan – Haenlein, 2010).

Fontos kiemelni, hogy bár alapvetően technológiai jellegű fejlődésről van szó (pl. szükséges volt hozzá az adatfeldolgozó és -tároló kapacitások gyors fejlődése, a felhasználók közötti időben szinkron kommunikációt lehetővé tevő alkalmazások fejlesztése stb.), számunkra elsősorban mégis nem a technikai-műszaki fejlődés dimenziója áll az érdeklődés homlokterében, hanem ennek társadalmi, üzleti vetülete (O'Reilly, 2005).

A közösségi hálózatok terjedésétől sokan a nonprofit szektor megerősödését várták, de legalábbis azt remélték, hogy ezek a szervezetek hatékonyan képesek lesznek saját ügyük szolgálatába állítani a web 2.0 „forradalommal” megnyíló lehetőségek tárházát. Az is igaz, hogy ez nem pusztán lehetőség, de bizonyos fokú kényszer is. A harmadik szektor szereplőinek minden eszközt meg kell ragadniuk ahhoz, hogy az általuk

képviselt ügyet sikerre vihessék: napjainkban egyre növekvő verseny a nonprofit szervezetek közt a szűkös erőforrások megszerzéséért, a kormányzati, valamint a szélesebb nyilvánosság támogatásának megszerzéséért (White – Pelozo, 2009), miközben egyes szerzők szerint például az egyik legfőbb támasznak számító kormányok mind kisebb támogatást tudnak és képesek biztosítani számukra (Paulin et al., 2014).

A kutatások ugyanakkor azt mutatják, hogy a nonprofit szféra lassabban fordult rá a web 2.0 váltásra: Waters et al. (2009) azt találták, hogy miközben például a Facebook-profilhoz tartozó alapvető információkat kielégítő mértékben adták meg magukról ezek a szervezetek, addig a közösségi hálózatok igazi erejét, az információ disszeminációra való képességét már csak kevesebben aknázták ki (a mintájuk csupán 44 százaléka), és multimédiás tartalmakat (videó, hang stb.) még ennél is kevesebben alkalmaztak (25 százalék).

Waters (2009) megállapítása szerint a nonprofit szervezetek lemaradtak a közösségi média adaptációjában, amit a szerző azzal magyaráz, hogy a szervezetek másokra várnak, hogy mások tapasztalatai alapján építsék ki saját közösségimédia-jelenlétüket. Későbbi kutatások ugyanakkor a közösségimédia-platformok növekvő felhasználásáról számoltak be a harmadik szektor szereplői körében (Saxton – Wang, 2014).

Miközben mind a nonprofit szektor, mind a közösségi média az akadémiai kutatások homlokterében van, a két terület kapcsolódását már sokkal kevesebb kutatás jellemzi. Miközben – ahogyan azt a fentiekben bemutattam – a web 2.0 és különösen a közösségi hálózatoktól új távlatok nyitását várták akár a kommunikáció, a kapcsolattartás, a közösségszervezés vagy éppen a témánk fókuszában álló adománygyűjtés kapcsán is, ezek részletes bemutatása és feltárása még nem történt meg.

Nonprofit szervezetek és a közösségi média

A közösségi média a nonprofit szektor szereplői számára széles körű alkalmazási lehetőségekkel bír. A szervezetek működésének érintettjeivel (lakosság, ügyfelek, adományozók, alkalmazottak, törvényhozás és kormányzat, valamint önkéntesek, a szervezet ellenzői stb.) való stratégiai kommunikáció (Saxton – Guo, 2014) révén ezek a szervezetek hatékonyabbak lehetnek az érdekképviseleti munkában (Guo – Saxton, 2013) és nagyobb lehetőséget kapnak a közösség építésében (Briones et al., 2011.) stb.

Waters et al. (2010) kutatása egy másik érdekes lehetőségre is rámutat: a nonprofit szervezetek akár a tömegmédiába is újszerű irányból hatolhatnak be a közösségi média révén. Ilyen lehetőség például az, amikor a szervezet web 2.0 profiljait követő újságírók figyelnek fel a szervezet tevékenységére és emelik be azt a napi

sajtóba (a szerzők ezt a jelenséget a „média elcsípésének” nevezik). Több szerző is amellett érvel, hogy a közösségi média révén a nonprofit szektor szereplői a kereskedelemben ismert impulzusvásárlások mintájára „impulzusadományokhoz” juthatnak (Saxton – Wang, 2014; Ilten, 2015 stb.).

A közösségi média alkalmazásával a harmadik szektorhoz tartozó szervezetek kommunikációs költségei is számottevően csökkentek. Hudson és Thal (2013) kimutatták, hogy az online értékelések ingyenes, a szervezetek számára vonzó reklámlehetőséget biztosítanak. Az üzenetek összeállításának, valamint a célcsoportokhoz történő, célzott eljuttatásának költsége is csökkent (Saxton – Guo, 2014). Online közegben a döntéshozatalban vagy a szervezet működésében érintett csoportok bevonása is jóval költséghatékonyabb (Saxton et al., 2010). A szervezetek önkéntes bázisa is könnyebben mobilizálható, a dialógusra szélesebb lehetőségeket kínálnak a web 2.0 alkalmazások – még akkor is, ha nagyobb számú tömegről beszélünk (Guo – Saxton, 2014). Több kutatás is (Saxton – Wang, 2014; Gandia, 2011 stb.) bemutatta, hogy a közösségi média révén a nonprofit szervezetek új, nagyobb és a hagyományosnál fiatalabb célcsoportokat szólíthatnak meg költséghatékony módon. A közösségi média révén nemcsak hogy fiatalabb, de az adományozás szempontjából még „érintetlen” célcsoportok is bevonhatók, akik az átlagosnál nagyobb összegeket ajánlanak fel (Flannery et al., 2009).

A nonprofit szervezetek által nyújtott visszacsatolás az adományok célba juttatásáról fontos marketingeszköz lehet az adományok gyűjtésében is, az embereket termésetes, hogy érdekli: mi lett az adományaik sorsa (a kutatások affektív, kognitív és morális tényezőket is feltártak a jelenség motivációjaként lásd Ye et al., 2015).

Ezek a lehetőségek mind abba az irányba mutatnak, hogy a nonprofit szervezetek a közösségi média alkalmazása révén nemcsak egyoldalú információközlést és/vagy –fogadást valósíthatnak meg, hanem közösségépítést is.

Bár mint láttuk, a közösségi média számos vonzó tulajdonsággal bír, melyek a nonprofit szervezeteket ezek alkalmazására sarkallhatják, ezzel párhuzamosan számos veszéllyel is számolniuk kell a harmadik szektor szereplőinek az új közegben.

Az új média használatának terjedését ugyanakkor egy sor tényező is gátolja, melyek közül az alábbiak a legfontosabbak a jótékonyági szervezetek számára:

- szervezeti korlátok, képességbeli, illetve tudásbeli hiányosságok,
- erőforrás-korlátok (idő, pénz) (Rowlands et al., 2011), melyek érinthetik a tartalmak előállítását, illetve a beérkező kérések feldolgozását, kezelését,

- adatvédelmi és biztonsági aggályok,
- copyright, szerzői jogvédelemmel kapcsolatos aggályok (Collins – Hide, 2010),
- adminisztrációval kapcsolatos követelmények, hiányosságok (Picazo – Vale et al., 2012).

Ugyanakkor jelentős változásként (előrelépésként) értékelhető, hogy az infokommunikációs eszközök fejlődésével és terjedésével a pénzügyi eszközök ma már nem jelentenek gátló tényezőt a technológia által nyújtott lehetőségekhez való hozzáféréshez, mint volt ez akárcsak másfél, két évtizeddel korábban (Saxton – Wang, 2014).

Már az első időkben feltűnt úgy a kutatóknak, mint a közösségi médiát stratégiai eszközként használó nonprofit szervezeteknek az angolban csak „slacktivism”²² vagy „clicktivism” névvel illetett jelenség. Ez egy speciális, csak az online közegben értelmezhető jelenség: az aktivisták valódi segítségnyújtás helyett kattintásokkal igyekeznek „segíteni” a számukra fontosnak ítélt ügyet (pl. online petíció aláírása, tartalom vagy oldal megosztása, like a Facebookon stb.). Shulman (2009) kutatásában egy, a környezetvédelmi szabályozásokban a participatív demokrácia elveit a gyakorlatba ültető online kormányzati portálra érkező, több százezer hozzászólást elemezve megállapította, hogy „bizonyos jelek abba az irányba mutatnak, hogy a nagy volumenű online mozgósítás rossz minőségű, de megszakítás nélkül érkező üzenetek áradatát szabadítja rá az ügynökségekre” (Shulman, 2009, p. 26.). Morozov szerint a „slacktivism” jelenti az aktivizmus ideáltipikus formáját egy lusta generáció számára (Morozov, 2009).

Megjegyzendő, hogy egyes kutatók a „slacktivism” vagy „clicktivism” jelenség mögött is pozitív jelentést tartalmat tártak föl. Karpf (2010) például amellett érvel, hogy az ilyen részvételi formák kritikusai önálló kampánykezdeményezésként kezelik például az online petíciókat, miközben ezek sokkal inkább egy átfogó stratégia egyedi elemeként ragadhatók meg. Bowers (2010) szerint még a slacktivism-típusú kampányok is alkalmasak:

1. demonstrálni az ügy mögött álló tömegek nagyságát,
2. erősíteni a lobbitevékenységet,
3. a potenciális támogatókról listát generálni jövőbeli akciókhoz.

Témánk, az online adományozás szempontjából ugyanakkor azt mondhatjuk: a slacktivism valóban komoly veszélyforrást jelenthet az online adományozás számára. Egyes nagyobb nonprofit szervezetek már kampányelemként a reklámstratégiába emelve utalnak a jelenségre (pl. Unicef: Likes don't save lives). A je-

lenség elleni küzdelem jegyében már külön közösségi hálózat alakult (Horyou³), melynek célja, hogy a művészeket, illetve a jótékonyági szervezeteket közvetlenül a cselekvésre, illetve az adományozásra kész önkéntesekkel kösse össze.

Egy másik fontos veszélyforrás a témában a szervezetek reagálási képességének nem kielégítő működése, amit tömören le-, illetve kimaradásként jellemezhetünk. A szakirodalom alapján a közösségi média foghíjas használata a nonprofit szervezetek körében az alábbi főbb okokra vezethető vissza:

1. idő és emberi erőforrás hiánya – a közösségimédia-oldalak kezelése – eltérően például a szervezeti honlapokétól – a megnyitást követően folyamatos és rendszeres frissítést igényel, valamint a beérkező kérdésekre, kommentekre történő reagálások is újabb erőforrásokat kötnek le,
2. szervezeti akadályok, különösen – a gyakran az idősebb generációhoz tartozó – testületi tagok ellenkezése,
3. a főként fiatalabb korosztályok számára vonzó közösségi média használata révén a nonprofit szervezetek egy része attól is tart, hogy a legfontosabb adományozói bázisnak számító idősebb korosztályt elidegenítheti magától (Briones et al., 2011).

Adományozói perspektíva: online adományozás és impulzusadományozás

A fentiekben a témánk szempontjából releváns megelőző akadémiai kutatások bizonyos aspektusait már bemutattam, de elsősorban a közösségi média és a harmadik szektor kapcsolatára koncentrálva. Az impulzusadományozások természete, az ilyen típusú adományozás mögött meghúzódó pszichológiai, szociális és egyéb tényezők legalább ennyire fontosnak minősíthetők.

Bennett (2009) kiemeli: miközben az impulzusvásárlás fogalmát a szakirodalom már alaposan körüljárta, ennek jótékonyági környezetben való vizsgálatával a szakma még adós. A szerző szerint a téma fontosságát támasztja alá, hogy:

- a pszichológiai szakirodalomból világos, hogy az emberek rendszeresen döntenek impulzusszerűen,
- egyes kutatások alapján a vásárlások akár 50 százaléka történik ilyen módon, és
- nincs ok feltételezni, hogy a jótékonykodás terén ne állna fent hasonló reláció,

Egyes korábbi kutatások ráadásul abba az irányba mutatnak, hogy online vásárlás esetén az impulzív döntés sokkal intenzívebb módon van jelen, mint a „normál” fogyasztói döntéshozatalban (Donthu – Garcia, 1999).

Mejova et al. (2014) négy pontban összegzik azokat a tényezőket, amelyek az egyéneket befolyásolják az online adományozásban:

- egyéni kapacitások (emberi és pénzügyi), valamint hajlandóság,
- az egyén érdeklődési köre,
- az egyént érő társadalmi befolyások (melyek szerepe a szerzők szerint online közegben kevésbé jelentős, ugyanakkor a közösségi média fentebb bemutatott természetéből fakadóan feltehető, hogy a web 2.0-n ennek a szerepe – a közeg transzparens, mások számára is átlátható jellege miatt – nőhet),
- külső befolyásoló tényezők, például a nonprofit szervezetek reklámtevékenysége.

Az impulzusadományozást vizsgálva Bennett (2009) a személyes tényezők sorát egy érdekes dimenzióval, az érzelmek szerepével egészítette ki. Kutatásában pozitív (megerősítő) érzelmek elsősorban az adományozás következményeként jelennek meg (hangulat javulása, „lelki” felemelkedettség stb.). Más kutatások alapján úgy tűnik: az érzelmek kettős szerepet játszanak a folyamatban, az adományozás előzményeként (antecedent) és következményeként (consequence) is megjelenhetnek. A szakirodalomban több olyan pozitív és negatív érzelmet is beazonosítottak már, melyek az adományozókban felmerülnek az adományozás folyamatában: büntudat (Hibbert et al., 2007), boldogság (Liu – Aaker, 2008), szimpátia (Small et al., 2007), empátia (Cryder – Loewenstein, 2008) stb. Az ellentétes pólusú érzelmek eltérő módon ösztönzik az adományozást: az adományozók a felajánlás révén a negatív érzelmek (pl. büntudat, szégyen stb.) csökkenését, míg a pozitív érzelmek (pl. öröm) felszabadulását, növekedését kívánják elérni (Aaker et al., 2009). További fontos különbség, hogy pozitív érzelmek felszabadulása esetén az adományozás a felajánló önazonosságát (identitását) is érintheti, míg a negatív érzelmek esetén ilyen hatás csak ritkábban lép fel (Aaker – Akatsu, 2009).

Ugyanezen érzelmek azonban nemcsak előidézői, hanem következményei is lehetnek az adományozásnak az adakozók részéről. Felajánláskor az egyének azt is keresik, hogy a maguk részéről milyen hasznossága lehet ennek a cselekedetnek. A szakirodalom alapján az adományozásnak alapvetően két féle pozitív hozadéka létezhet:

1. az adományozót személyesen is érintő haszon (benefit to self – pl. egy rákkutatással foglalkozó alapítvány megosztja a kutatási eredményeit a jótékonykodókkal),
2. másoknak szóló haszon (benefit to others – pl. rákos betegek gyógyításával foglalkozó alapítvány

valamilyen létfontosságú műszert/berendezést vásárol egy kórház számára).

Az érzelmi nyereséget az első kategóriába sorolhatjuk (Ye et al., 2014).

A szakirodalomban jól dokumentált jelenség, hogy az érzelmeknek az impulzusszerű vásárlási döntésekben központi szerep jut. Weiberg és Gottwold (1982) kutatása alapján az impulzusvásárlás során a fogyasztók magas szintű érzelmi aktivitást mutatnak, amit a hedonisztikus élvezetek dominálnak. Az érzelmek az impulzusvásárlás befolyásolásában is jelentős szerephez jutnak, más stimulusokkal (pl. hangulat, vásárlási környezet, társadalmi stimulusok stb.) együtt (Kanuk – Schiffman, 2000).

A szakirodalom az érzelmek kettős szerepét tárja fel: az érzelmek az adományozás folyamatában előzményként és következményként is megjelennek. Az általam javasolt modellben én az utóbbiként szerepeltetem az adományozók érzelmeit.

Az adományozás modelljei

Ahogy azt már fentebb is leszögeztük: az adományozás gazdasági természetének vizsgálata nem új keletű jelenség. A következőkben két modellt ismertetek, egyik egy hagyományos, közgazdasági megközelítésben írja le a jótékonyági felajánlásokat, míg a másik a közösségi médiára adaptálja azt.

A korábbi modellek (*economic model of giving*)

Weisbrod és Dominguez (1986) az adományozás közgazdasági modelljében a nonprofit szervezeteket közjavak előállítónak látja, az általuk gyűjtött adományok mértéke pedig a szervezet „termelése” (output) iránti aggregált kereslet egy proxy mutatójaként értelmezhető. A modell magyarázó változói az ár, a minőség és az információ: a piac kínálati oldalának szereplői az általuk „megtermelhető” legkedvezőbb ár-minőség kombinációt kínálják, és ezt reklámozzák annak érdekében, hogy még több hozzájárulást gyűjtsenek.

- *ár*: az ügyre fordított költségek és az összes költség hányadosaként van kifejezve: például: egy szervezet „ára”, ahol az adományok 80 százalékát fordítják programokra, 10-10 százalékot adminisztrációra és adománygyűjtésre, $1,25$ egység lesz (mivel $(0,1+0,1+0,8)/0,8=1,25$),
- a *minőséget* a szerzők a szervezet korával becsülték (elismerve, hogy ez igazából tökéletlen proxy változó),
- az *informálást* pedig az adománygyűjtéssel helyettesítették, feltételezve azt, hogy ennek szerepe a nonprofit szektorban hasonló ahhoz, amilyen sze-

repet a reklámok töltenek be a for-profit szektorban.

A szerzők által felállított modell robusztusságát több tucatnyi kutatás és tanulmány támasztotta alá az elmúlt három évtizedben. Callen et al. (2003) például a modell tesztelése során azt találták, hogy a szervezet hatékonysága (minősége) meghatározó az adománygyűjtés hatékonyságában: az erőforrásokat pazarló, technológiájában nem hatékony szervezetek kevesebb adományt tudnak gyűjteni, mint a hatékonyabban működő csoportok. Ugyancsak összefüggést találtak a szervezet által közzé tett, valamint a könyvelési adatok pontossága, a szervezeti működés hatékonysága és az adománygyűjtés hatékonysága között (Tinkelman – Mankaney, 2007). Más szerzők ugyanakkor szintén a fentebb bemutatott Weisbrod-Dominguez modell alapjaiból kiindulva arról is értekeznek: eltérés lehet a múltbeli (vagyis a számokkal már alátámasztható) hatékonyság, valamint a jövőben érkező adományok elköltésének hatékonysága közt (Roberts et al., 2005). Marudas (2009) szektoriális vizsgálata eltérő fontossági súlyokat talált a szervezeti hatékonyság („minőség”), valamint az adománygyűjtés számára a különböző szektorokban működő nonprofit szervezetek esetén. (1. táblázat)

1. táblázat

Az ár és a szervezeti hatékonyság relevanciája az adománygyűjtés szempontjából az egyes nonprofit szektorokban

	Ár releváns	Ár nem releváns
Hatékonyság releváns	–	Filantropia
Hatékonyság nem releváns	Oktatás, Egészségügy	Művészet

Forrás: Marudas (2009) alapján saját szerkesztés

A közösségi média modellje

Saxton és Wang mellett érvelnek, hogy a közösségi hálózatokon keresztül történő adományozás alapvetően más természetű, mint amit Weisbrod-Dominguez modellje leír. Modelljükben három tényező szerepel:

- **közösségi hálózatok:** a szervezet profiljához kapcsolódó emberek személyes hálózatán keresztül a relációsan beágyazott hálózati kapcsolódások kihasználásával exponenciális méretekben szólíthatók meg újabb és újabb rétegek,
- **szervezeti kapacitások:** pénzügyi és webes képességek egyaránt magyarázni tudják a szervezeti adománygyűjtés hatékonyságát, a szerzők érvelése

abból a szempontból is érdekes, hogy a nonprofit szervezet mérete, valamint a technológiahazsnálati és hozzáférési képességek, valamilyen módon egymás helyettesítőiként tudják magyarázni az adománygyűjtési eredményeket,

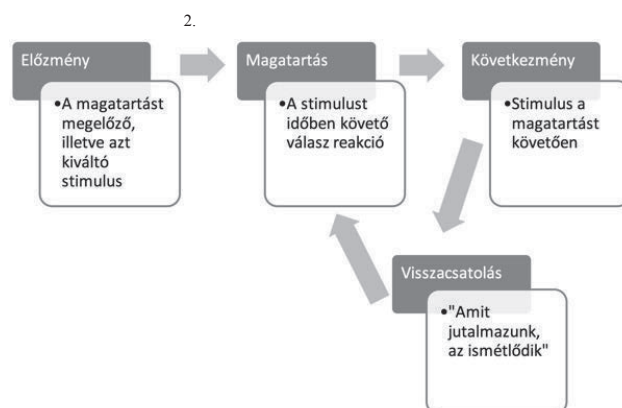
- **iparág:** a szervezetek által gyűjtött adományok volumene a működési területük függvénye (Saxton – Wang, 2014).

A javasolt koncepcionális modell

Mint azt láttuk, a korábban javasolt modellek mind-egyike szervezeti megközelítésből azt vizsgálta, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, hogy az egyes nonprofit szereplők mennyi adományt képesek gyűjteni. Ezzel szemben az általam javasolt modellben (2. ábra) az adományozókat („fogyasztókat”) vizsgálom, a pszichológiai kutatásokból vett előzmények, viselkedés és következmények típusú modellel

2. ábra

Előzmény – Viselkedés – Következmény modell



Forrás: Oliver (1980) alapján saját szerkesztés

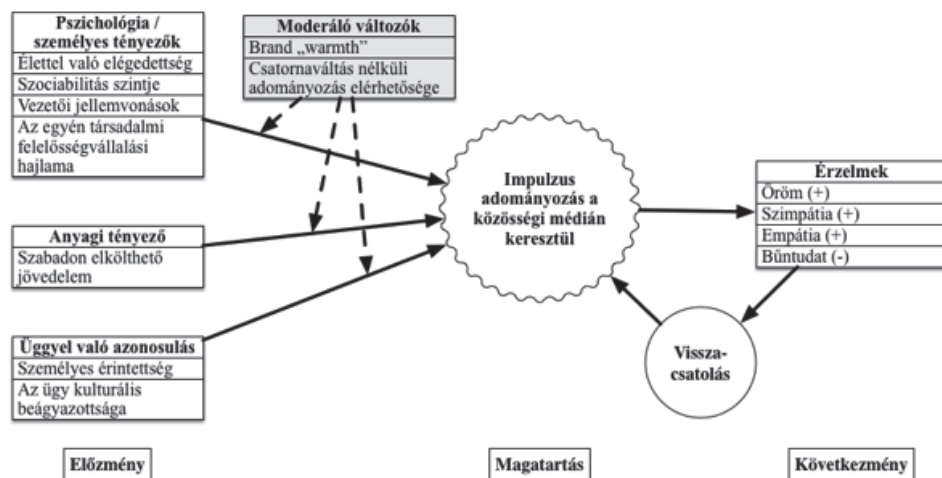
Az impulzusadományozás terén mutatott „fogyasztói magatartás” előzményeként a korábbi kutatásokra támaszkodva három fontosabb tényező csoportot határozott meg:

- személyes/pszichológiai tényezők,
- anyagi tényező,
- üggyel való azonosulás.

Ugyanakkor azt is feltételezem, hogy a magyarázó tényezők, valamint az impulzusadományozás közötti kapcsolatot bizonyos moderáló változók is befolyásolják. A teljes elméleti keretet (az előzmények – magatartás – következmények modell alapján) a 3. ábra szerint vázoltam fel.

3. ábra

Az impulzusadományozás javasolt elméleti kerete



Forrás: saját szerkesztés

Pszichológiai és személyes tényezők

A szakirodalomban jól dokumentált jelenség, hogy az egyéni pszichológiai jellemvonások jelentősen befolyásolják a jótékonyági ügyekkel kapcsolatos interakciót (pl. kapcsolódás, részvétel, adományozás stb.). Vijaykumar et al. (2010) három tényezőt emelnek ki (H1a, H1b, H1c).

Hipotézis 1. Az adományozó személyisége meghatározza az impulzusadományozásra való hajlandóságot.

H1a. Az élettel elégedett emberek inkább hajlamosak impulzív jelleggel adományokat adni.

H1b. A társas hajlam és az impulzusadományozás között pozitív összefüggés áll fenn.

H1c. A vezetői személyiségjegyekkel rendelkező emberek inkább hajlamosak impulzív jelleggel adományokat adni.

H1d. A nagyobb társadalmi felelősségvállalási hajlammal bíró emberek inkább hajlamosak impulzív jelleggel adományokat adni.

Az anyagi tényező

Habár az impulzusadományok az egészen kicsi összegtől a nagyobbakig terjednek, feltételezhető, hogy az adományozók anyagi háttere szintén fontos magyarázó változó. Ennek nagyságát nem abszolút mértékben, hanem a szabadon elkölthető jövedelemmel mérjük.

H2. A szabadon elkölthető jövedelem nagysága pozitív összefüggést mutat az impulzusadományozással.

Az üggyel való azonosulás

Az, hogy az adományozó milyen mértékben tud azonosulni egy-egy üggyel, szintén összefügghet az (impulzus) adományozással. Ezt két tényezőben ragadtam

meg: a személyes érintettség (ami a tudatosság növelésében is szerepet kaphat), valamint az adott ügy kulturális beágyazottságának a mélységében.

H3a. Az emberek hajlamosabbak impulzusszerű adományokat felajánlani olyan ügyek számára, melyek őket magukat személyesen és/vagy közvetlenül érintenek.

H3b. A kulturálisan beágyazott ügyeknek nagyobb támogatói bázisuk van.

A moderáló változók

Feltételezhető, hogy az impulzusadományozással kapcsolatosan megfigyelhető fogyasztói („adományozói”) magatartás, valamint a fentebb bemutatott magyarázó tényezők közötti kapcsolatot külső tényezők is befolyásolják, melyeket a modellben a moderáló változók közé soroltam.

A szóba jöhető változók közül kettőt emeltem a modellbe:

- brand „warmth”, melyről korábbi kutatások már feltárták, hogy az egyik legerősebb magyarázója lehet a fogyasztó-márka kapcsolatoknak a közösségimédia-térben (Bernritter et al., 2016), végül
- a csatornaváltás nélküli adományozás lehetősége várakozásaim (valamint előzetes kutatásom alapján is) komolyan befolyásolhatja az adományozási szándék konkrét tettekben való megtestesülését.

Az érzelmek, mint következmények

Ahogy az korábbi kutatások alátámasztják, a fogyasztók egy fontos motivációja az adományozás során különböző érzelmi szükségleteik kielégítése, azaz bizonyos pozitív érzelmek erősödését, más, negatív érzelmek csökkenését várják attól. A modellemben (+) jellel jelöltem azokat a korábbi kutatásokban feltárt érzelmeket, melyek az előbb, míg (-) jellel azt, mely az utóbbi kategóriába eshet.

H4a. Az impulzusadományozás következményeként a pozitív érzelmek (öröm, szimpátia, empátia) erősödnek az adományozóban.

H4b. Az impulzusadományozás következményeként a negatív érzelmek (bűntudat) szintje csökken az adományozóban.

A visszacsatolás

A visszacsatolás azt a folyamatot jelöli, melynek keretében a felhasználó számára ismertté válik az általa végrehajtott cselekvés eredménye, vagy tudatosul benne a várt érzelmi hatás megtörténte. Korábbi kutatások is arra utalnak, hogy a nonprofit szervezetek marketingtevékenységének fontos szerepe lehet e folyamat gerjesztésében, és a közösségi média mint kommunikációs csatorna alkalmas lehet az ilyen típusú közlések megtételére.

Pilotkutatás a témában

A témában empirikus előkutatást végeztem, ami a fentebb vázolt modell bizonyos részeit érintette.

Személyiségjegyek és adományozás

A kutatásban 240 felsőoktatási hallgató vett részt, akik a részvételük fejében extrapontszámokat kaptak egy, az általuk hallgatott tantárgyból. Más ösztönzőt (anyagi stb.) nem alkalmaztunk. A válaszadók feladata kettős volt:

1. A hallgatóknak lájkolniuk kellett egy nonprofit szervezet Facebook-oldalát. Ezt követően 4 héten át természetes körülmények közt „ki voltak téve” a szervezet által közzétett posztoknak. Ennyi ideig volt alkalmuk találkozni az oldal által megosztott tartalmakkal.
2. Ezt követően egy speciálisan összeállított kérdőívet kellett kitölteniük, ahol az oldal által megosztott valódi posztokat és fiktív (általam összeállított) álposztokat is értékelniük kellett meghatározott szempontok szerint (a megkérdezettek nem informáltuk arról, melyik az igazi és melyik az ál poszt). A kutatás keretében azt vizsgáltam: mennyiben képesek helyesen visszaidezni a nem olyan régen (legfeljebb 3-4 hete, de többségében korábban) látott tartalmakat.

A válaszadók személyiségét a társadalmi érzékenység szempontjából vizsgáltuk, aminek eszköze Penner PSB skálája volt (Penner et al., 1995). Ez hét komponensben ragadja meg az egyének társadalmi felelősségvállalási hajlamát: felelősségérzet, empatikus gondolkodás, mások szempontjainak figyelembevételére való képesség, személyes aggodalom, közös erkölcsi érvelés, mások felé irányuló érvelés, illetve önbevalláson alapuló altruizmus. A válaszok alapján a sokaságot nem hierarchikus klaszterelemzés segítségével két különálló klaszterre bontottuk a fenti változók alapján, így sikerült elkülönítenünk egymástól a megkérdezettek szociálisan kevésbé érzékeny (klaszter1, n=88 fő) és szociálisan érzékenyebb (klaszter2, n=152 fő) tagjait.

A két klaszter – az előzetes várakozásainknak megfelelően – másként viszonyult a nonprofit szervezet által a közösségi médiában (Facebook) közzétett üzenetekhez. A méréshez olyan pontrendszert fejlesztettünk ki, melyben minden megkérdezettet egy -2 és 8 közötti skálán értékeltünk, attól függően, hogy a kérdőívben bemutatott Facebook-posztok közül hányat ismert fel (a posztok mindegyike az azt követő időszakból származott, hogy a kutatás első fázisa elindult). (-1)-szeres szorzóval számítottuk az álposztokat, így negatív pontszám is szerezhető volt.

A két csoportot különböző szempontok szerint vizsgáltam:

- várakozásainknak megfelelően a társadalmi ügyek iránt érzékenyebb csoport jobban teljesített a már látott posztok felidézésében, pontosabban volt képes azonosítani a látott tartalmakat,
- ugyanakkor vizsgáltam azt is, hogy milyen kognitív folyamatok révén próbálják meg felidézni a már látott tartalmakat (ld. 2. táblázat), eszerint azonban nem volt különbség a két csoport között

2. táblázat

A megkérdezettek válasza arról, hogy milyen információ alapján igyekeztek azonosítani a látott tartalmakat

A válasz típusa	Előfordulás	Arány
Kizárólag a poszthoz tartozó kép alapján	163	67.91%
Poszthoz tartozó kép és szöveg alapján	45	18.75%
Poszthoz tartozó kép és dátum alapján	17	7.08%
Kizárólag a poszt szövege alapján	6	2.5%
Poszthoz tartozó kép, szöveg és dátum alapján	5	2.08%
Egyéb	4	1.67%

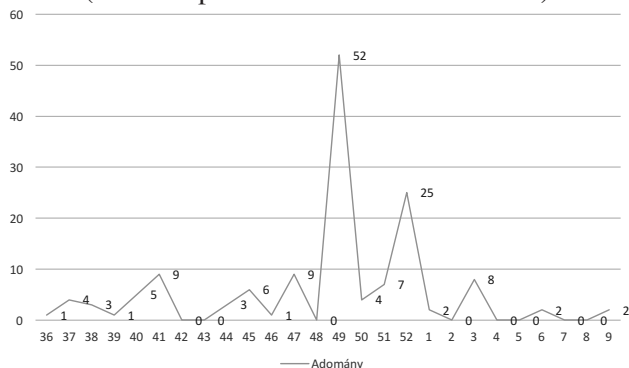
Forrás: saját szerkesztés

A Facebook marketinghatása az adományozásra

A kutatás kiterjedt a közösségi média hatékonyságára is az adományozásban. Ennek mérésére az SOS Gyermekfalu adományvonala⁴ és a szervezet Facebook-posztjai közötti összefüggést vizsgáltuk. A vizsgált időszakban ugyanakkor – várakozásainkkal ellentétben – nem sikerült szignifikáns kapcsolatokat feltárni sem a közösségimédia-tevékenység, sem más marketingtevékenység, illetve a beérkező hívások száma között. Ahogyan az a 4. ábráról is leolvasható, a hívások száma meglehetősen hektikusan alakult, volt, hogy heteken át egyetlen hívás sem érkezett, majd a rákövetkező héten több felajánlást is tettek.

4. ábra

A beérkező hívások száma heti bontásban az SOS Gyermekfalu adományvonalára (2013. szeptember 1 – 2014. február 28.)



Forrás: saját szerkesztés

Ennek magyarázatát a moderáló változók feltételezhető erős hatásában láttuk:

- kulturális tényezők: szemmel láthatóan az adományozási kedv ünnepi időszakban erősödik meg, a vizsgált időszakban beérkező hívások 59,23 százaléka két hétre összpontosult: a december eleji, Mikulás ünnepet megelőző napok, valamint az év utolsó hete (szilveszter előtt),
- további nehézséget jelenthet, hogy a Facebook Causes Magyarországon nem elérhető alkalmazás, azaz a nonprofit szervezeteknek e népszerű platformon nincs lehetőségük azonnali adománygyűjtésre, hanem a pénzgyűjtést csak csatornaváltással valósíthatják meg. A kommunikáció a közösségi médiában zajlik, az adományokat azonban telefonálással, SMS-küldéssel (esetleg átutalással, transzfer stb.) segítségével tudják fogadni.

További vizsgálatot igényel, hogy az ügyel való azonosulás milyen módon befolyásolja a szervezet marketingkampányának hatékonyságát. Az egyszázalékos felajánlások alapján úgy tűnik, a magyar társadalom a jótekonyság szempontjából leginkább a beteg gyerekek gyógyítására, valamint az állatok gondozására, ellátására érzékeny.

Összegzés, konklúzió

Jelen kutatás egyik fontos eredménye a nonprofit szektor, valamint a közösségi média vonatkozó szakirodalmi háttérének összefoglalása. A közösségi hálózatok szerepe egyértelműen nő nemcsak a for-profit, valamint a kormányzati, de a harmadik szektor szereplői számára is. Ez komoly átalakulásokat indukált már eddig is, valamint további fontos változásokat vetít előre.

A korábbi kutatások alapján saját modellt állítottam fel, melynek empirikus tesztelésére egyelőre nem került sor, ez egy következő kutatás feladata lesz. A tanulmánynak ezen kívül limitációja, hogy a javasolt modellből olyan tényezők kimaradtak, mely szerepek vizsgálata egyébként indokolható lehetne a közösségi médián keresztül folyó impulzusadományozásban. Az egyik fontosabb ilyen tényezőnek a felhasználók kultúráját tartom. Az adományozás és a kultúrátípusok kapcsolatát egyébként is kevés tanulmány feszegette még, miközben intuitív módon valószínűsíthető, hogy a kulturális tényezőknek (pl. Hofstede dimenziói) jelentős szerepük van mind az adományozási gyakorlatban, mind a fogyasztók (adományozók) impulzivitásában. Egy kultúráközi kutatás azonban messze meghaladta ennek a tanulmánynak a kereteit és lehetőségeit.

Az adományokat fogadó nonprofit szervezetek egyes vonásainak vizsgálata meglehetősen sok korábbi kutatásban kapott szerepet magyarázó változóként. Ilyen tényezők voltak a szervezetek által folytatott munka minősége (pl. hatékonyság, adminisztráció stb.), azok kora, megbízhatósága, a magáról közzé tett információ minősége és mennyisége, visszacsatolás az adományozók felé, reklámtevékenység stb. Ezek számos kutatás által igazolt módon, fontos szerepet játszanak a szervezetek adománygyűjtési folyamatában. Jelen kutatásban azért nem vizsgáltam azok szerepét, mivel elsősorban az adományozókra fókuszáltam, és feltételezem, hogy a harmadik szektor nagyszámú szereplője közül lesz olyan, aki számára a „fogyasztó” a felajánlást meg fogja tudni tenni.

Egy újabb korlát a kutatásomban az, hogy az egyébként rendkívül széles skálán mozgó emberi érzelmeknek csupán egy szűkebb spektruma szerepel a modell következménytényezői sorában. Ennek oka az, hogy a szakirodalmi áttekintés során ezekre az érzelmekre találtam példákat korábbi kutatásokban, ugyanakkor szintén valószínűsíthető, hogy az adományozás által megmozgatott érzelmek ennél jóval szélesebb skálán mozognak. Ezek feltárása szintén egy újabb kutatás témája lehet.

A tanulmányomnak mind a gyakorló, nonprofit szférában aktív menedzserek, mind az akadémiai számára van relevanciája, üzenetértékű megállapítása.

A fontosabb menedzseri következtetések az alábbi pontokban összegezhetők:

1. A közösségi média figyelmet követel magának a harmadik szektor szervezetei részéről is. Ezt indokolják a fogyasztói magatartásban bekövetkező változások, azok, hogy az emberek mind nagyobb számban egyre több időt töltenek a közösségi oldalakon. Fontos vonzerőt jelenthet a váltáshoz az is, hogy a rendszer működési logikájából eredően

a korábbinál olcsóbb, hatékonyabb, jobban célzott kommunikáció, szervezés, adománygyűjtés válik lehetővé.

2. Azt sem szabad viszont elfelejteni, hogy az új közegben már nem a „rég” logika érvényesül. Az adománygyűjtés során figyelembe kell venni, hogy a közösségi médiában jellemzően más (fiatalabb) réteg van jelen, és őket nemcsak a generációs, de a kommunikációs csatorna sajátosságai miatt is másként kell megszólítani.
3. Új kihívásokra kell felkészülni. Például korábban a gyűjtések során a „slacktivism”/„clicktivism” jelenségnek nem volt más megfelelője.

Az akadémiai szféra számára, úgy vélem, a nonprofit szektor, valamint a közösségi média keresztmetszete sok érdekes, még feltárássra váró jelenség.

1. A közösségi média és a nonprofit szektor találkozási pontja új, szokatlan kihívásokat és ezért remek kutatási területet jelent.
2. A terület sajátosságai miatt egy sor olyan jelenséget is vizsgálni lehet, ami máskülönben nehezen elhatárolható. A kutatások többsége a for-profit szektorban született, ahol például a nagyobb elérés rendszerint egyben a reklámcélok teljesülését is jelenti. Az első példában bemutatott 'Kony 2012' kampány esetében láttuk: a nonprofit szektorban ez koránt sem biztosított minden esetben.

Jegyzet

¹ Joseph Kony a „Lord's Resistance Army”, ismertebb magyar nevén az acso-liföldi felkelés vezetője. Az általa vezetett milícia a legalapvetőbb emberi jogokat sem tiszteli: kínzásos vallatásokat hajt végre, valamint számos fogoly megcsonkításával, nemi erőszak elkövetésével, emberrablással, helyi lakosság lemészárlásával is vádolják. Az Invisible Children akciója egy hasonlóan szörnyű jelenségre, a gyermekkatonák bevetésére kívánta ráirányítani a figyelmet, amit a csoport szintén intenzíven 'gyakorol'.

² A „slacktivism” az angol slack („laza”, „tétlenség”, „semmittevés”) és az activism („aktivitás”) szavak kombinációjaként született meg, a clicktivism ennek mintájára a kattintás + aktivizmus szavak összevonásából jött létre. Magyar megfelelője egyelőre nincs, a fogalomhoz legközelebb talán a politikai szférából ismert „fotel-forradalmár” kifejezés állhat, amit leggyakrabban szintén az online közegben aktív (pl. gyakran kommentelő), de azon kívül már közönyös „aktivistákra” szoktak használni (pl. nem vesz részt megmozdulásokon, nem támogat személyes jelenlétével ügyeket stb.).

³ <https://www.newscientist.com/article/2079741-a-social-net-work-built-for-donating-aims-to-fix-slacktivism/>

⁴ Az adományvonal egy népszerű támogatási forma, a programot a NIOK Alapítvány koordinálja, működtetését négy nagy hazai telekommunikációs szolgáltató összefogása teszi lehetővé, a jogi környezetet pedig a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH) szabályozása teremtette meg. Egy hívással vagy SMS küldésével 250.-Ft ajánlható fel a kiválasztott civil szervezetek javára. Az elmúlt években közel ötszáz ezer felajánlás érkezett a vonalon keresztül több, mint százmillió forint értékben. Forrás: adhat-vonal.hu

Felhasznált irodalom

- Aaker, J. – Akutsu, S. (2009): Why do people give? The role of identity in giving. *Journal of Consumer Psychology*, Volume 19, Issue 3, July, p. 267–270.
- Aaker, J. – Akutsu, S. – Liu, W. (2009): The Psychology of Giving. Stanford GSB Working papers. p. 1–41.
- Bennett, R. (2009): Impulsive donation decisions during online browsing of charity websites. *Journal of Consumer Behaviour*, 8(2–3), p. 116–134.
- Bernritter, S. F. – Verlegh, P. W. J. – Smit, E. G. (2016): Why Nonprofits Are Easier to Endorse on Social Media: The Roles of Warmth and Brand Symbolism. *Journal of Interactive Marketing*, 33, p. 27–42. <http://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.10.002>
- Bowers, C. (2010): The Thinking Behind Our First Email. Blog bejegyzés, Dailykos.com, August 17, 2010. <http://www.dailykos.com/storyonly/2010/8/17/893956/-The-thinking-behind-our-first-email>. Letöltve: 2016. 05. 06.
- Briones, R. L. – Kuch, B. – Liu, B. F. – Jin, Y. (2011): Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public Relations Review*, 37(1), p. 37–43. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.006>
- Callen, J. L. – Klein, A. – Tinkelman, D. (2003): Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), p. 493–520.
- Collins, E. – Hide, B. (2010): Use and relevance of Web 2.0 resources for researchers. in: Publishing in the Networked World: Transforming the Nature of Communication 14th International Conference on Electronic Publishing. p. 271–289.
- Cryder, C. – Loewenstein, G. (2008): Tightwads and spendthrifts. *Journal of Consumer Research*, 34(6), p. 767–782
- Donthu, N. – Garcia, A. (1999): The internet shopper. *Journal of Advertising Research*, 39(3), p. 52–58.
- Flannery, H. – Harris, R. – Rhine, C. (2009): 2008 DonorCentrics Internet giving benchmarking analysis. Charleston, SC: Target Analytics
- Gandía, J. L. (2011): Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, p. 57–78.
- Greenberg, J. – MacAulay, M. (2009): NPO 2.0? Exploring the Web Presence of Environmental Nonprofit Organizations in Canada. *Global Media Journal*, 2(1), p. 63–88.
- Guo, C. – Saxton, G. D. (2013): Tweeting social change: How social media are changing nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, XX(X), p. 1–23. DOI: 10.1177/0899764012471585

- Hibbert, S. et al. (2007): Guilt appeals: Persuasion knowledge and charitable giving. *Psychology & Marketing*, 24.8, p. 723-742.
- Hudson, S. – Thal, K. (2013): The impact of social media on the consumer decision process: Implications for tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), p. 156-160.
- Ilten, C. (2015): Use Your Skills to Solve This Challenge!: The Platform Affordances and Politics of Digital Microvolunteering. *Social Media+ Society*, July-December, p. 1–11. DOI: 10.1177/2056305115604175
- Liu, W. – Aaker, J. (2008): The happiness of giving: The time-ask effect. *Journal of Consumer Research*, 35(3), p. 543-557.
- Mejova, Y. – Garimella, V. R. K. – Weber, I. – Dougal, M. C. (2014): Giving is caring: understanding donation behavior through email. in: *Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing*. ACM., p. 1297-1307.
- Morozov, E. (2009): The Brave New World of Slacktivism. *Foreign Policy*, May 19, 2009. http://neteffect.foreignpolicy.com/posts/2009/05/19/the_brave_new_world_of_slacktivism. Letöltve: 2016. 05. 06.
- Oliver, R. L. (1980): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, Nov., p. 460-469.
- Paulin, M. – Ferguson, R. J. – Schattke, K. (2014): Millennials, Social Media, Prosocial Emotions, and Charitable Causes : The Paradox of Gender Differences. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Volume 26, Issue 4, p. 335-353.
- O'Reilly, T. (2005): What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Elérhető: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> Letöltve: 2016. június 11.
- Penner, L. A. – Fritzsche, B. A. – Craiger, J. P. – Freifeld, T. R. (1995): Measuring the prosocial personality. *Advances in personality assessment*, 10, p. 147-163.
- Picazo-Vela, S. – Gutierrez-Martinez, I. – Luna-Reyes, L. F. (2012): Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), p. 504-511.
- Roberts, A. A. – Smith, P. – Taranto, K. (2005): Marginal versus average spending in charities. Unpublished working paper.
- Rowlands, I. – Nicholas, D. – Russell, B. – Canty, N. – Watkinson, A. (2011): Social media use in the research workflow. *Learned Publishing*, 24(3), p. 183-195.
- Saxton, G. D. – Guo, C. (2014): Online stakeholder targeting and the acquisition of social media capital. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), p. 286-300.
- Saxton, G. D. – Guo, C. (2014): Online stakeholder targeting and the acquisition of social media capital. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, October, p. 286–300.
- Saxton, G. D. – Wang, L. (2014): The Social Network Effect : The Determinants of Giving Through Social Media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 43, Issue 5, p. 850–868.
- Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L. (2000): *Consumer Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Shulman, S. (2009): The Case Against Mass E-mails: Perverse Incentives and Low Quality Public Participation in U.S. Federal Rulemaking. *Policy & Internet* 1 (1), p. 23–53.
- Small, D. A. – Loewenstein, G. – Slovic, P. (2007): Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), p. 143-153.
- Stenger, T. – Coutant, A. (2010): Les réseaux sociaux numériques: des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche. *Hermes-Journal of Language and Communication Studies*, 44, p. 209-228.
- Tinkelman, D. – Mankaney, K. (2007): When is administrative efficiency associated with charitable donations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), p. 41-64.
- Vijaykumar, S. – Wray, R. J. – Buskirk, T. – Piplani, H. – Banerjee, J. – Furdyk, M. – Pattni, R. (2014): Youth, new media, and HIV/AIDS: Determinants of participation in an online health social movement. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(7), p. 488–495. <http://doi.org/10.1089/cyber.2013.0124>
- Waters, R. D. (2009): The use of social media by nonprofit organizations: An examination from the diffusion of innovations perspective. in: *Social computing: Concepts, methodologies, tools, and applications*. Hershey, PA: IGI Global, p. 1420-1432.
- Waters, R. D. – Burnett, E. – Lamm, A. – Lucas, J. (2009): Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), p. 102-106.
- Waters, R. D. – Tindall, N. T. – Morton, T. S. (2010): Media catching and the journalist–public relations practitioner relationship: How social media are changing the practice of media relations. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), p. 241-264.

- Weinberg, P. – Gottwald, W. (1982): Impulsive consumer buying as a result of emotions. *Journal of Business Research*, 10(1), p. 43-57.
- Weisbrod, B. A. – Dominguez, N. D. (1986): Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior? *Journal of Public Economics*, 30(1), p. 83–96. [http://doi.org/10.1016/0047-2727\(86\)90078-2](http://doi.org/10.1016/0047-2727(86)90078-2)
- White, K. – Pelozo, J. (2009): Self-Benefit Versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support. *Journal of Marketing*, 73(July), p. 109–124. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.109>
- Ye, N. – Teng, L. – Yu, Y. – Wang, Y. (2015): What's in it for me?: The effect of donation outcomes on donation behavior. *Journal of Business Research*, 68(3), p. 480-486.
-

E SZÁMUNK SZERZŐI

Zsótér Boglárka, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bauer András**, PhD, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kemény Ildikó**, PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kolos Krisztina**, Ph.D, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kenesei Zsófia**, Ph.D, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szilvai Zsolt**, UX/UI designer, UX Studio; **Dr. Agárdi Irma**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gyulavári Tamás**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Seprődi Patrícia**, közgazdász, Quality & Process management osztályvezető, Erste Bank Hungary Zrt.; **Hubert József**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Zsótér, Boglárka – Bauer, András

Institutional trust as consumer source of competitive edge – results of research conducted among university students and their parents in reference to financial services

The financial crisis and the blow-ups in recent past are in tight connection with institutional trust of consumers. Hereby this concept occurs in studies conducted in the field of financial literacy. In this research the authors investigate the similarity between students' and their parents' institutional trust. The sample consists of 560 pair of students and their parents, who have answered the same questions in the survey, so they have the possibility to compare the two groups of respondents. Results strengthen that the intergenerational effect occurs between students and parents regarding to institutional trust. The sex roles in the family, the family communication patterns and the financial independence of young adults alter the degree of intergenerational effect. The level of institutional trust is very low in both groups. The communication about finance is lacking in lots of families. The authors' results highlight the importance of financial education, and the financial institutions can stop this gap. The higher the level of young adults' financial independence, the lower the intergenerational effect in the family, which could give free vent to banks to educate the young consumers. Furthermore, the highlighting of banks' profession could be the key element of increasing the institutional trust.

Kemény, Ildikó

The evaluation of the electronic service quality in case of online purchase of financial services

Due to the continuous development of e-commerce in the past years many exciting research fields appeared in marketing. In this constantly changing environment, consumers' decision making process and post purchase interactions are getting more and more complex. This research aims at examining the concept of electronic service quality and satisfaction in e-commerce in case of financial services. The primary research presents the evaluation of e-quality perception, satisfaction and its

consequences in three different online purchase, such as e-bankolás, online exchange trading and online-insurance. At the end of this research four segments were developed based on the e-quality perception of the respondents. The deep analyses of this segments could help to the companies to develop their marketing strategy.

To understand this problem deeper the different theories are summarized. The second part of the paper includes the results the author's primary research that helps to have a deeper look at the Hungariansituation,

Kolos, Krisztina – Kenesei, Zsófia – Szilvai, Zsolt

Interpretation of the concept of distributive justice from point of view of service firms

In this study the authors analyze how service firms interpret the concept of distributive justice in their complaint handling practice, and how employees are able to apply this concept when faced with service failure. They review the relevant literature of this research area, the authors summarize the results of prior studies based on justice theory. Using the method of prototyping they uncover the in- depth drivers of employees' reactions and propose a typology of those reactions. Based on the prototype study of distributive justice, the following five dimensions are identified: empathy, trust, perceived value, emotions and attributions. In this paper the authors discuss in detail how those prototypes function and appear in service recovery. They close their study with proposing future research opportunities and highlighting managerial implications.

Agárdi, Irma – Gyulavári, Tamás

CRM strategies in the banking and insurance sector

Despite having a short, two-decade long history, CRM plays a significant role in corporate processes. After several stages of improvement, both business and informatics approaches are represented in the complex services offered by CRM suppliers and consultant partners to an appropriate extent. However, on the client side, successful implementation still has its barriers. The adaptation of CRM to a complex system of tools and diverse corporate processes cannot be smooth and the

reactions to this challenge vary across companies.

The goal of the current study is to investigate and demonstrate the challenges that should be addressed to manage CRM in the bank and insurance industry. The research based on seven expert interviews with seven managers responsible for CRM at financial organisations. In frame of the research we have identified a number of factors that can contribute to the effectiveness of the CRM system of an organisation. These factors can be the development of appropriate client strategy, enhancement of CRM approach in corporate culture, integration of CRM-processes, measurement and the connection between analytical and operative CRM.

Kenesei, Zsófia – Seprődi, Patrícia

Service experience management: new challenges in services design

Service companies centered on total customer experience result in higher level of customer satisfaction, higher perceived value therefore higher profit. The term customer experience should be viewed in a holistic manner. This holistic view complements the traditional approach that emphasis the effect of the isolated parts of the experience. Growing complexity of service systems and multichannel services call our attention to the totality of what customers feel and perceive throughout

the customer journey. Recent years managers' and researchers' interest has turned to the question of how the total experience perceived by the customers, and how it can be delivered to customer. In this research paper the concept of customer experience is elaborated with the presentation of how the different service elements can be used to establish an exciting customer journey. The article describes a Hungarian case and presents how a well designed process can turn a negative customer life-experience (indebtedness) into a positive service experience.

Hubert, József

Impulse donations through social media: antecedents and emotions as consequences

Charities have access to an unprecedented and wide selection of tools and opportunities on the internet and especially in the web 2.0 sphere. These tools can be used to reach out to the community, address various stakeholder groups – and to conduct fund-raising campaigns. However, it takes specific expertise and preparedness to exploit this rather new opportunity. This claim is well supported in the literature: donors tend to donate in a completely different manner and out of a completely different motivation in social media than via other traditional channels.

CONTENTS

ZSÓTÉR, BOGLÁRKA – BAUER, ANDRÁS

Institutional trust as consumer source of competitive edge – results of research conducted among university students and their parents in reference to financial services..... 3

KEMÉNY, ILDIKÓ

The evaluation of the electronic service quality in case of online purchase of financial services 15

KOLOS, KRISZTINA – KENESEI, ZSÓFIA – SZILVAI, ZSOLT

Interpretation of the concept of distributive justice from point of view of service firms 30

AGÁRDI, IRMA – GYULAVÁRI, TAMÁS

CRM strategies in the banking and insurance sector 40

KENESEI, ZSÓFIA – SEPRŐDI, PATRÍCIA

Service experience management: new challenges in services design 53

HUBERT, JÓZSEF

Impulse donations through social media: antecedents and emotions as consequences 67