

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 „szolgálatosodása”, 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 definiálása 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 szubjektív-
en 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 (Pralhad – 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 (Zomerdjik
– Voss, 2010):

$$CVP = Ev + Av + Pv, \quad \text{ahol}$$

$$CVP = \text{Vevői értékajánlat}$$

$$Ev = \text{Élményérték}$$

$$Av = \text{Szolgáltatásjellemzők értéke}$$

$$Pv = \text{Árérték}$$

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 következ-
ően 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 folyamatmenedzsment. 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 öt 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 válaszreakciót 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. Szolgáltatásélmény tervezése szempontjából rájuk hárul a legfontosabb feladat, hiszen az érzelmek kialakulásában, és végső soron az össz-szolgáltatásélményben 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 igénynek 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 láttható” 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 számúra 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 recepció, 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	Közvetlen interakció	Közvetett interakció	Független folyamat
1. Opció	2. Opció	3. Opció	3. 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	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

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).

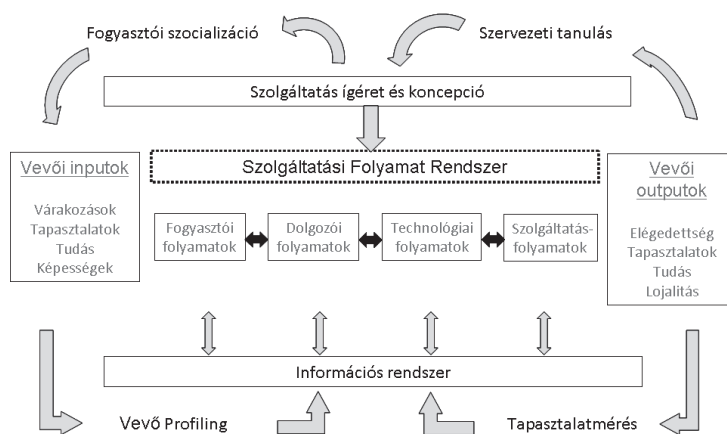
A szolgáltatás során többféle folyamat megy végbe egymással párhuzamosan: a vevői folyamatok, az alkalmazotti folyamatok, a technológia háttér-folyamatai és a szolgáltatásfolyamatok, amelyek lehetővé teszik a szolgáltatástermék előállítását. Ezek összefüggenek, jó esetben egymást

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 szolgáltatásrendszerét, 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 nyilvánított érzelmei, illetve magának a vevőnek az érzékenysége mások viselkedésére és véleményére.

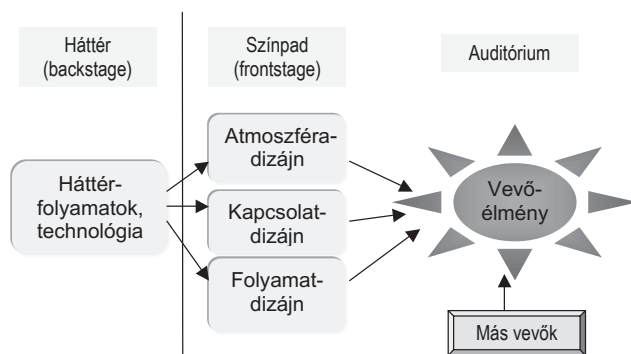
A szolgáltatásdizájn modellje

A bemutatott dizájntervezők 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.

3. ábra

A szolgáltatások élményalapú tervezése



Forrás: saját szerkesztés (Zomerdijk – 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-

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 élményaudit 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 többszintű szolgáltatás-igénybevétel, megfelelni, egy olyan folyamatot kell kidolgozni, amely megfelel a hálózati (Service Delivery Network – Tax et al., 2013) és a többszintű (Multichannel Marketing, Rangaswamy – Van Bruggen, 2005; Neslin et al., 2006) szemléletmódnak. Ennek legmegfelelőbb eszköze a többszintű szolgáltatásdizájn (MSD-Patircio 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 folyamattervezésnek (Haeckel et al., 2003).

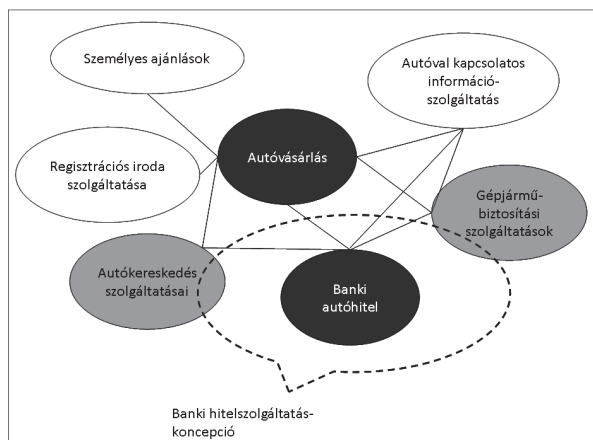
**Szolgáltatáshálózat tervezése
(Service Delivery Network design)**

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 Serviceuction 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).

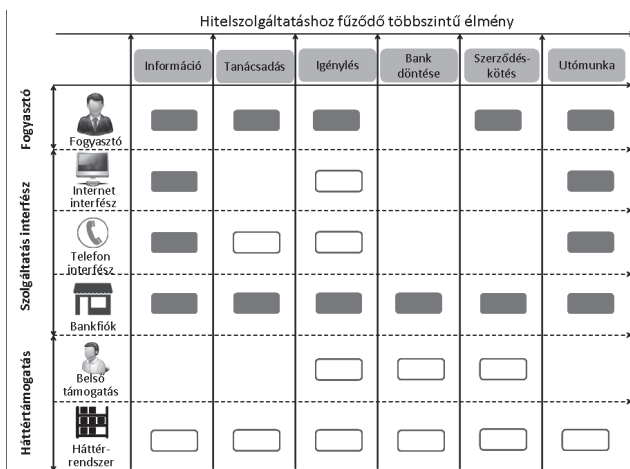
A szolgáltatástervezésnek ezen a szinten képesnek kell lennie az egyes funkciók, folyamatok és felületek integrálására és rendszerszemléletű összefogására. Ennek a szintnek a tervezése során kerül előtérbe a szolgáltató számára az egyes elérési felületek elemzése és vevőorientált kialakítása. A többcsatornás 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

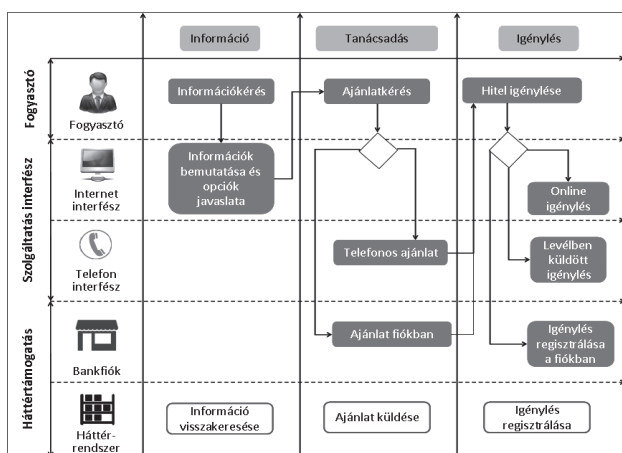
Az autóhitel igénybevételének rendszerfelépítése



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)

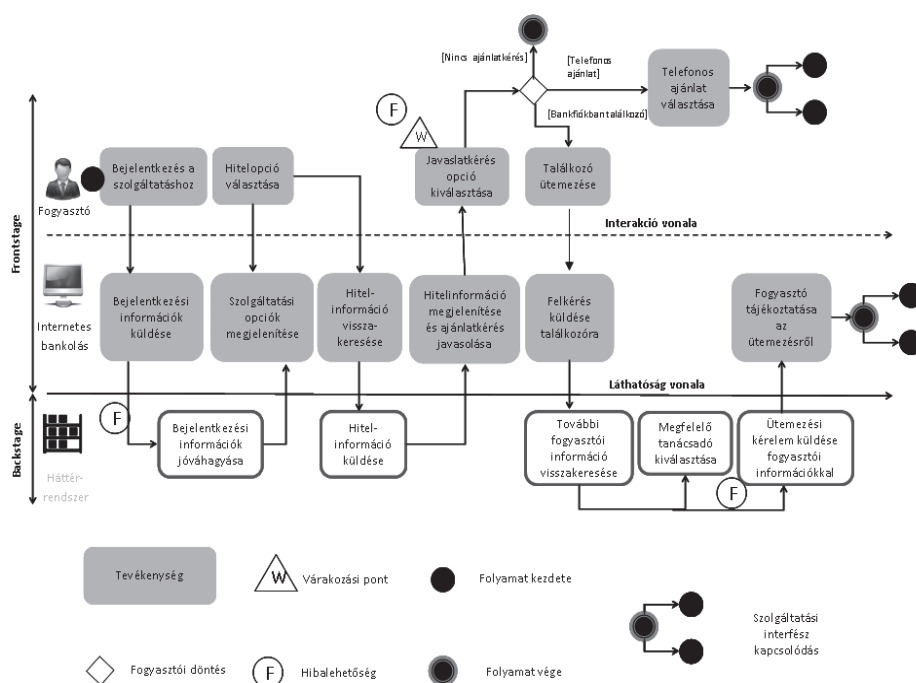
A rendszerszemléletű vevőélmény-meghatározás következő lépése annak ábrázolása, hogy milyen módon teszi lehetővé a folyamat a navigálást az egyes opciók között, hogyan épülnek egymásra a folyamatok (6. ábra). Ezen az ábrán már megjelennek a konkrét cselekvési lehetőségek az egyes szintekhez és a folyamathoz 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 hiteligenyítés 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 ügyfélélmény 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 devizahiteleknél 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 forintHITELEIKET 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 kamatbeállítást).

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.

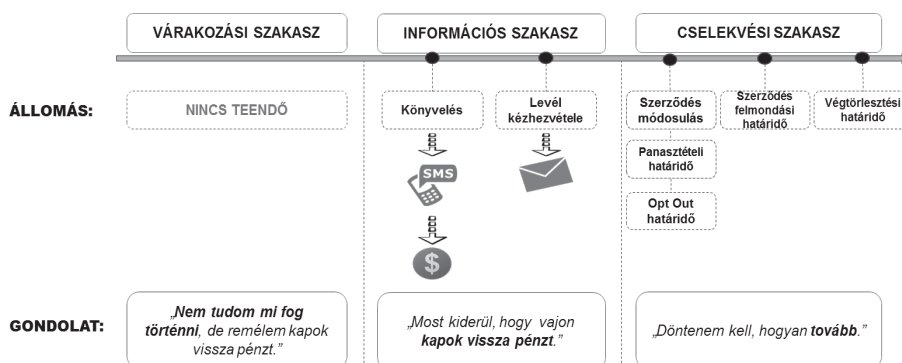
A bank a várható negatív ügyfélélmény problémáját az ügyfél látószögéből kezdte el mélyebben elemezni. A közös gondolkodáshoz a vállalat számos területe – marketing, pr, termékfejlesztés, jog, ügyfélszolgálati csatornák, quality menedzsment, kampánymenedzsment, informatika – csatlakozott, hogy minél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

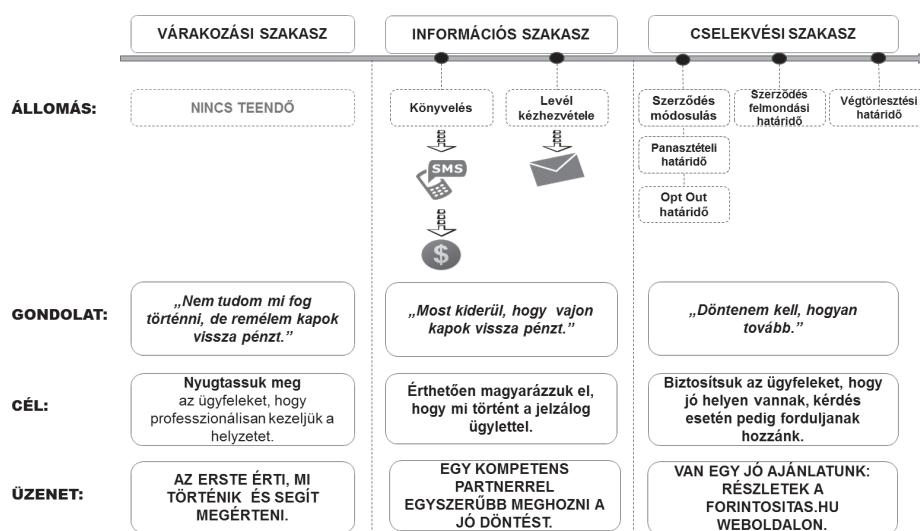
lyamatában, ami a kötelezőn túlmutató többlettájékoztatót, személyre szabott információkat és megoldási javaslatokat is jelent majd az ügyfelek számára. Ennek mentén az egyes szakaszokhoz határozott üzeneteket készítettek, melyek egyértelműen közvetítették a szándékaikat: az Erste Bank megértő, kompetens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

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.

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.

Forrás: saját szerkesztés

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.

- 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.
- Haeckel, 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 értékteremtés 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.

Zátori A. (2014): Az élménymenedzsment koncepcionális alapjai. Vezetéstudomány, XLV. évf. 9., p. 57-66.

Zomerdijs, L. G. – Voss, C. A. (2010): Service Design for Experience-Centric Services. Journal of Service Research, 13 (02), p. 67-82.

Wall, E. A. – Berry, L. L. (2007): The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 48(1), p. 59-69.

1. melléklet

Az elszámolás matematikai módszertana

$$\begin{aligned}
 1) \quad T_{t+1}^A &= T_t^A * \left(\frac{e_t^{MNB}}{e_t^{MNB}} \right) \\
 2) \quad r_{t+1}^T &= r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T + \Delta^{NT} r_{t+1}^T \\
 3) \quad r_{t+1}^T &= r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T \\
 4) \quad r_{t+1}^A &= \min(r_{t+1}^T, r_{t+1}^T) \\
 5) \quad f_{t+1}^T &= f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T + \Delta^{NT} f_{t+1}^T \\
 6) \quad f_{t+1}^T &= f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T \\
 7) \quad f_{t+1}^A &= \min(f_{t+1}^T, f_{t+1}^T) \\
 8) \quad F_{t+1}^T &= F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + \Delta^{NT} F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^T) \\
 9) \quad F_{t+1}^T &= F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZT}(T_j^A, f_{t+1}^T) \\
 10) \quad F_{t+1}^A &= \min(F_{t+1}^T, F_{t+1}^T) + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^A) \\
 11) \quad X_{t+1} &= [I_{t+1}(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T) + P_{t+1}(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T, n_t) \\
 12) \quad X_{t+1}^A &= I_{t+1}^A(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^A) + P_{t+1}^A(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^A, n_t) \\
 13) \quad K_{t+1} &= X_{t+1} - X_{t+1}^A \\
 14) \quad T_{t+1}^A &= T_{t+1-1}^A - P_{t+1}^A - K_{t+1}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 C_t^{gyujt6} &= F_t * \frac{(e_t^{MNB} - e_t^V)}{e_t^{MNB}} \\
 C_{t+1}^{gyujt6} &= C_{t+1-1}^{gyujt6} * (1 + r_{t+1}^A) + (X_{t+1} - X_{t+1}^T) \\
 r_{t+1}^T &= r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T + \Delta^{NT} r_{t+1}^T \\
 r_{t+1}^T &= r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T \\
 r_{t+1}^A &= \min(r_{t+1}^T, r_{t+1}^T) \\
 X_{t+1} &= [I_{t+1}(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T) + P_{t+1}(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T, n_t) \\
 X_{t+1}^T &= I_{t+1}^T(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T) + P_{t+1}^T(T_{t+1-1}^T, r_{t+1}^T, n_t) \\
 f_{t+1}^T &= f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T + \Delta^{NT} f_{t+1}^T \\
 f_{t+1}^T &= f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T \\
 f_{t+1}^A &= \min(f_{t+1}^T, f_{t+1}^T) \\
 F_{t+1} &= F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + \Delta^{NT} F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^T) \\
 F_{t+1}^A &= \min(F_{t+1}^T, F_{t+1}^T) + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^A) \\
 &\dots \\
 i &= 0, 1, 2, \dots, k
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 C_{arf}^t &= (T_t + F_t) * \frac{(e_t^{MNB} - e_t^V)}{e_t^{MNB}} \\
 C_{kamat}^t &= 0 \\
 C_{arf}^{t+1} &= C_{arf}^{t+1-1} * (1 + r_{t+1}^A) + \left[X_{t+1} * \left(\frac{e_{t+1}^E - e_{t+1}^{MNB}}{e_{t+1}^{MNB}} \right) \right] \\
 T_{arf}^{t+1} &= T_{t+1} - C_{arf}^{t+1} \\
 I_{t+1} &= T_{arf}^{t+1-1} * r_{t+1}^T \text{ és } I_{t+1}^T = T_{arf}^{t+1-1} * r_{t+1}^A \\
 r_{t+1} &= r_{t+1-1} + \Delta^T r_{t+1} + \Delta^{NT} r_{t+1} \\
 r_{t+1}^T &= r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T \\
 r_{t+1}^A &= \min(r_{t+1}^T, r_{t+1}^T) \\
 C_{kamat}^{t+1} &= C_{kamat}^{t+1-1} * (1 + r_{t+1}^A) + (I_{t+1} - I_{t+1}^T) + (F_{t+1} - F_{t+1}^A) \\
 f_{t+1} &= f_{t+1-1} + \Delta^T f_{t+1} + \Delta^{NT} f_{t+1} \\
 f_{t+1}^T &= f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T \\
 f_{t+1}^A &= \min(f_{t+1}^T, f_{t+1}^T) \\
 F_{t+1} &= F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + \Delta^{NT} F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^T) \\
 F_{t+1}^A &= \min(F_{t+1}^T, F_{t+1}^T) + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^A)
 \end{aligned}$$

2. melléklet

Infografikai elemek a forintositas.hu oldalon

A tájékoztatás menete

Fontos tudnivalók az elszámoló leveleiről:

- A jogszabályok alapján a tájékoztató levelet **tervezetleges közlemény** formájában közzé tesztük Önnek. Ezenben a postázásról rendszeresen eltekerünk, nehogy elszakadjon az értesítés.
- Ön első közleményében több levelet is kaphat, amennyiben több ügyre is értesít az elszámolásban.** Ennek oka az, hogy a tájékoztató levelek hivatalosan 2015. március 1. és április 30. között több lépcsőben kerülnek postázásra.

Mikorra várható az Ön elszámoló levele?

Levelet típusa	Március	Április	Május	Június	Információ
1. közzététel	[Timeline bar]				
2. közzététel	[Timeline bar]				
3. közzététel	[Timeline bar]				
4. közzététel	[Timeline bar]				
5. közzététel	[Timeline bar]				
6. közzététel	[Timeline bar]				
7. közzététel	[Timeline bar]				
8. közzététel	[Timeline bar]				
9. közzététel	[Timeline bar]				
10. közzététel	[Timeline bar]				
11. közzététel	[Timeline bar]				
12. közzététel	[Timeline bar]				
13. közzététel	[Timeline bar]				
14. közzététel	[Timeline bar]				

Ha szeretne több információt a folyamatról, online, telefonon és személyesen is tájékozódhat!

A forintosítás.hu oldalunkon részletes információ talál az elszámolásról, annak idővonaláról, az MNB által közzétett anyagokról és rendszerrel, valamint a legfrissebb híreinket is nyomtatva lehet. Kérdés esetén mentőpontunkkal vagy a legközelebbi ügyintézőnkkel fordulhat. A kapcsolattartó személyt azonosított személyekkel, vagy ügyintézők, illetve -alapot hívást kezdeményezheti.

Telefonon a 06 40 222 222 telefonszámon állunk rendelkezésére, választás a 6-os menüponton.

Ha személyesen szeretne tájékozódni, látogasson el hozzánk, keressen fel bármelyik értelemközpontunkat, közzé hozza magával személyi igazolványát, lakcímkártyáját, valamint az elszámolásban érintett szerződésének azonosító számát.

BANK

SZERZŐDÉS AZONOSÍTÓ SZEMÉLYI IGAZOLVÁNY LAKCÍMKÁRTYA

Az elszámolás menete

Az alábbi ábrával ezt a folyamatot szeretnénk átláthatóbbá tenni Önnek.

Miért? Mikor? Mi történik és mit kell tenni?

1. 2014. január 15-től

Az első lépcsőben, 2014. decemberben a deviza alapú jelzáloghitel, illetve deviza alapú személyi kölcsön szerződésekre az eredeti szerződés szerinti törlesztés kamat (az a deviza fiktív kamat) került beállításra.

2015. január 1-jével az árfolyam a jelzáloghitelre a törvényben meghatározottak szerint rögzítésre kerül. Az új törlesztési kamat (az új fiktív kamat) beállításra kerül, a törlesztés kamat beállítás miatt, a törlesztés kamat csökkentés miatt, illetve a forintosítás miatt.

Önnek teendője nincsen.

2. 2015. február 15-től

A második lépcsőben a deviza alapú jelzáloghitelre a februári törlesztés részében már a fiktív törlesztés meghatározott forint fiktív kamattal alkalmazott.

A beillesztett ügyintézők hiteles rendelkezési ügyintézők részére speciális szabály vonatkozik: fiktív törlesztés részében a januári törlesztés részéről nem lesz magasabb.

3. 2015. március 1. és április 30. között

A harmadik lépcsőben valamennyi deviza alapú jelzáloghitel (jelzáloghitel, személyi kölcsön, Lombard hitelek) elszámolása megtörténik. Az elszámolás követően kizárólag a jelzáloghitelre kerülnek forintosításra. A havi már a végleges közzététel veszi let.

TIPP: Ha van levele az elszámolásról, kérjük, azonnal ellenőrizze, hogy a levelet megkapták-e, és ha nem, akkor azonnal forduljon hozzánk a 06 40 222 222 telefonszámon.

2015. március 1. és április 30. között postázzuk Önnek az elszámoló levelet, annak kézhez vételéről Önnek teendője nincsen. A továbbiakról a leveleiben tájékoztunk.

További kérdéseik vannak?

Az elszámolásról legújabb híreinket honlapunkon vagy Facebookon keresztül is közzéteszük. Részletes információkat megtekinthet a www.bankositas.hu oldalon található tájékoztató és tájékoztató információk alapján.

Átfogó kommunikáció – Boríték felülnyomás és plakátok

