

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Haszon a hibából? – Paradoxon a panaszkezelés területén

Belső konzulens: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó PhD

Külső konzulens: Ruzsics Bernadett

**Lóránt Eszter
Levelező tagozat
Gazdálkodási és
menedzsment szak
Vállalkozásszervező
szakirány**

2017



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDALKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Lóránt Eszter

Szak/szakirány: Gazdálkodási és menedzsment szak, Vállalkozásszervező szakirány

Neptun kód: J42MCY * A szakdolgozat megvédésének dátuma (év):2017

A szakdolgozat címe: Haszon a hibából? – Paradoxon a panaszkezelés területén

Belső (operatív) konzulens neve: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó PhD

Külső (szakmai) konzulens neve: Ruzsics Bernadett

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan: panaszkezelés, vevőorientáció, vállalati kultúra, vevői hűség, vevőmegtartás

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.**

(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzé tegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2017.01.05.

.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 21 JAN 05

Budapesti Gazdasági Egyetem könyvtári munkatárs

Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg
Könyvtár

8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/a
Adószám: 15329822-2-41

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
1. A vevőmenedzsment szakirodalmi áttekintése.....	5
1.1 A vevőmenedzsment - feladata, szerepe a modern vállalatok életében.....	7
1.2 A vevők szerepe az értékteremtésben.....	9
1.3 A versenyhelyzet elemzés és a vevőmenedzsment kapcsolata.....	11
1.4 Vevőkapcsolatok stratégiai kezelése	13
1.5 A panaszkezelés elméleti vonatkozásai	14
1.6 A panaszok típusai, megjelenési formái	19
2. Zalapack'96 Kft. bemutatása.....	21
2.1 A vállalkozás tevékenységi köre.....	21
2.2 A kibővített modern 4 P bemutatása a Zalapack'96 Kft. cégcsoport esetében.....	22
2.3 A CSR és az ISO.....	23
2.4 A gazdálkodó szervezet stratégiája.....	24
2.5 Küldetés és vízió.....	25
3. A panaszkezelés, mint a vevői hűség egyik erőforrása	26
3.1 A Zalapack'96 Kft vevőivel kialakított kapcsolatrendszere.....	26
3.1.1 A panaszmenedzsment folyamata a Zalapack'96 Kft.-nél	26
3.1.2 Front office és back office munkatársak szerepvállalásának összehasonlítása	31
3.2 „Panaszkezelési paradoxon” létezésének vizsgálata- primer kutatás	37
3.2.1 A 80-20 szabály elemzése a cégnél	41
3.2.2 Benchmarking a panaszkezelés területén	43
3.2.3 A vevői elégedettség mérése a panaszok megoldását követően	51

4. Mélyinterjú a Zalapack'96 Kft. értékesítési vezetőjével a cég panaszkezelési folyamatairól.....	56
5. Javaslatok, akcióterv kialakítása a panaszkezelés jövőbeni javítása érdekében	58
Összefoglalás	62
Irodalomjegyzék	64
Ábrajegyzék	65
Melléletek	66
1. számú melléklet.....	66
2. számú melléklet.....	68
SZERZŐI NYILATKOZAT	70
ZÁRÓVIZSGA DOLGOZAT KONZULTÁCIÓS LAP	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

Bevezetés

„A minőségügy tágabb értelemben a társadalom életminőségének ügye, a társadalom tagjai igény kielégítési színvonalának meghatározója, a társadalom minőségkultúrájának szintje. Szűkebb értelemben a minőségügy a termékek, a szolgáltatások és ezek fogyasztásának minőségével foglalkozik, tehát a vállalkozások és a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó stratégiai kérdés”

(Dányi-Kálmán, 1999,-)¹

Az idézet, melyet választottam, azt mutatja be, hogy az emberek életének fontos részét képezi a minőség a legszélesebb értelmezésben. Így a vevő erre nagy figyelmet fordítva, elvárja bármely vásárolt terméktől, illetve szolgáltatástól, hogy azok megfeleljenek az elvárásainak. Ha ez nem így történik, akkor a vevő panaszt tehet.

A panaszmenedzsment fontosságát egyre több vállalkozás felismeri napjainkban. Ha ennek nincs megfelelő lebonyolítási folyamata, hatalmas ellenszenvet és hosszú távon elpártolást eredményezhet a vevők körében.



Ahhoz, hogy eljuthassak a címben is megjelölt témához, mindenképpen fontosnak tartom a legáltalánosabb jelentéseket és érzelmeket megtalálni, melyekhez a kifejezés

¹ http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/tgabb_s_szkebb_rtelmezsek.html

angol változatát hívtam segítségül. A complaint², mint főnév jelentése elsősorban panasz, elégedetlenség, neheztelés és fájdalom. Az ok, mely miatt panaszkodásra kerül sor elsődlegesen a sérelem.

Szakedolgozatom témáját, az a panaszkezelésből eredő paradoxon jelenség adja, mely a cég által képviselt értékektől és a hozzáállástól függ. A dolgozat három fő részből áll: menedzsment szerepe általánosan, illetve a Zalapack'96 Kft.-nél; vezérvonalként megjelenik a cégnél alkalmazott panaszkezelési rendszer kidolgozottsága, ebből eredően a fő kérdés megfogalmazása, mely a vevői hűség kialakulása a panaszuk kezelésével; végül a kutatási kérdésre alkotott összefoglaló választ és tanácsot szeretném megfogalmazni a jövőt illetően. Ennek megoldásaként fő forrásaim a szakirodalom, amely a menedzsment e szakterületén a dolgozat gyakorlati részével összefüggő elméleti tudnivalók elemeit összegzi. Másrészt az általam végzett elemző munka, melyet javaslatok egészítenek ki a panaszok megoldására és e tevékenység hatékonyságának növelésére.

A dolgozat elméleti részében nem célom a menedzsment, mint fogalom meghatározása és az alapfogalmak ismertetése, mivel ezek érdemben nem segítik a téma lényegi elemeit. Sokkal inkább a panaszmenedzsment területeire térek ki.

Témaválasztásom fő indoka, hogy a panaszok kezelésében több éves tapasztalatra tettem szert munkám során, a front személyzet tagjaként és a jelenlegi pozíciómban, beszerzési-kereskedelmi managerként is. Mindig próbáltam kamatoztatni a vevőkkel kialakított kapcsolatomban előnyeit a munkám során, és fontos szempontként tartottam szem előtt, hogy egy „jó viszony” alakuljon ki köztünk. Ezt azért is tartottam mindig fontos tényezőnek, mert a vásárlóktól érkező pozitív visszacsatolás mindig feltöltött energiával, és erőt adott a folytatáshoz, úgy, hogy mindig a maximumot hozzam ki magamból. Úgy gondolom főleg a szolgáltató szektorban, de persze egyéb iparágakban munkálkodó alkalmazottak hozzáállásán is nagyot lendíthet a fogyasztókkal ápolt jó viszony, hiszen ez a felsővezetők felé is egyfajta visszajelzés, mellyel pozitív véleményt alakíthatunk ki magunkról. A munkám és gyakorlatom során szerzett ismereteket összegzem a szakedolgozatomban felhasználva az egyetemen tanultakat. Elsősorban

² <http://www.thefreedictionary.com/complaint>

cégnél, a Zalapack'96 Kft-nél szerzett információim a döntőek kutatásom során, de a konkurens és partner cégek adatait is felhasználom forrásként.

Mivel egy gyártó és kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás esetében rendszerint jelentkezhetnek hibák a termelési folyamat kezdő és végpontja között, így ezzel nap, mint nap szembesülnünk kell, és a leghatékonyabb módon orvosolni próbáljuk a problémát, úgy, hogy az a későbbi vevői kapcsolatunkat se sértse. Ezen kívül nagyon érdekesnek találom a menedzsment több területét is, például a benchmarking-ot, a teljesítménymenedzsmentet és a szolgáltatásmenedzsmentet, melyek felhasználásával és ismeretével tudja egy cég tudatosan a stratégiai céljait elérni, főleg akkor, ha ezeket párhuzamosan beépítve a cég vállalati politikájába a panaszmenedzsment előnyeivel vegyítve alkalmazza.

A panaszmenedzsmenten belül a front és a back office feladatait és felelősségét szeretném összehasonlítani, mivel fontosnak tartom e folyamatok kiemelését, és a vevőkapcsolatok stratégiai kezelésének minőségét. Ezen kívül keresem a választ a válságban is megjelölt kérdésre. Lehetséges-e, hogy a hibáink kiküszöbölésével vevői elégedettséget és hűséget érhetünk el. Ehhez pedig szeretném feltárni a panaszkezelési folyamatunk előnyeit és hiányosságait.

1. A vevőmenedzsment szakirodalmi áttekintése

„A vevőmagatartással kapcsolatban számos téveszme él. A kapcsolati marketing programok csak akkor kifizetődők, ha a vállalatok tisztán látják a lojalitás és a profit kapcsolatát.”

(Werner Reinartz)³

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével eleinte főként a külföldi szakirodalmak foglalkoztak, de manapság már hazánkban is egyre elterjedtebb fogalom a CRM⁴ (Customer Relationship Management). A fogalom tudatos használatának idejét arra az időszakra tehetjük, amikor a személyes ügyfélkezelés egyre inkább elterjedt a nagyobb, majd a kisebb vállalkozások körében.

³ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 153. oldal

⁴ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 176. oldal

CRM, mint egy új divatos hangzatú menedzsment megnyilvánulás? – Nem!

Azt mondhatjuk, hogy ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres lehessen, rengeteg befolyásoló tényező közre játszik, azonban mégis a végső felhasználóhoz való eljutás utáni visszacsatolás adja a vállalat lételemét. Erre pedig nem a XXI. század sikeres manager- és marketing szakemberei jöttek rá elsőként, hanem ez ott él az emberi ösztönökben. Amint kiadunk a kezünkből valamely szolgáltatást, vagy készterméket, azzal a célunk a vásárlóink igényeinek teljes körű kielégítése, problémáikra a válasz megtalálása. Ezzel lehet biztosítani a vevői hűséget. Akár azt is mondhatnánk, hogy egy régi koncepció új bőrbe bújtatva, mely különböző alapelveket fogalmaz meg. Így pedig tudatosan hasznosítva ki lehet építeni egy hosszú távon jól működő vevői menedzsmentet. Ezek az alapelvek⁵ a következők lennének:

- Jól célzott kommunikációs eszközök használata
- Releváns üzenetek megfogalmazása
- Kapcsolatfelvétel különböző módjainak alkalmazása
- Lojalitás

A „vevőérték” és a „vevő érték”⁶ között szoros a kapcsolat, azonban a két fogalom mégse ugyanazt jelenti. A stratégiai és taktikai hatékonyság érhető el, ha a vállalkozás menedzsmentje tisztában van a vevői igényekkel, és erre nagy hangsúlyt fektet. A vevő értékének felismerése, azonban a vevő viszonyát tárja fel a vállalathoz, illetve, hogy mekkora a vevőre fordított figyelem. Ezekre odafigyelve mennyiségi és minőségi előrelépéseket tehet a vállalkozás, így érdemes akár kisebb nagyobb beruházásokat is tenni ennek érdekében, mert hosszú távon a vevői bizalom lehet az egyik legnagyobb befektetés.

Megkülönböztethetünk különböző stratégiákat⁷ a kapcsolatmenedzsment területén, melyet a kapcsolat kialakítására alkalmaznak:

1. Támogató stratégia: mely nem elégszik meg csupán a jó szállítói, vagy vevői kapcsolattal, hanem ezt „speciális kapcsolattá” akarja fejleszteni az egymásra figyelés kiemelt szintje révén.

⁵ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 153-209. oldal

⁶ Philip Kotler – Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment, Budapest – Akadémiai Kiadó 2012 – 146-175. oldal

⁷ Marosán György: A 21. század stratégiai menedzsmentje, Budapest – Műszaki Kiadó 2006 – 23-32. oldal és 171-190. oldal

2. Kölcsönös kapcsolaton alapuló stratégia: mely erősen információváltás orientált és az adatbázis marketing eszközrendszerére támaszkodik.

3. Bővített piaci stratégia: mely a cég és a top menedzsment működésének egyéb területeire is kiterjeszti a kapcsolati menedzsment szemléletét. Eszköze a CRM rendszer, melyet a szervezetbe szélesben integrálva használ.

4. Bővített marketing stratégia: melynek fő értéke a vevő. Filozófiája, hogy a profithoz vezető legbiztosabb út a vevő számára biztosított értékeken át vezet. Timsley (2002) alapgondolata, hogy a megfelelő alapstílusok kulcsszavai a kapcsolatmenedzsment illetve a vevőérték.

Egy cég ezek közül bármelyik stratégiát is követi, könnyen elérheti a vevőelégedettség azon szintjét, ahol hosszú távú együttműködés alakul ki. A vevőelégedettség, a vevőérték objektív és szubjektív tényezőinek teljesítésével érhető el. Ehhez pedig szükség van ténylegesen az információ áramlására és a kölcsönösen jó kapcsolatra, ahol már a bizalom is kialakul a vevői és a beszállítói oldalon is. A vevőelégedettség elérése tehát a vevőérték maximalizálásán keresztül valósítható meg. Ez a szemlélet ébresztette rá például a kiskereskedelmi láncokon keresztül forgalmazó multinacionális cégeket, a kapcsolatmenedzsment új minőségének, a kategória menedzsmentnek a létrehozására. A kategória menedzsment kettős vevőérték szemlélettel bír, a közvetítő kereskedő elégedettségét maximálja úgy, hogy a fogyasztó számára teremt komplexebb, kielégítőbb kínálatot, lehetőség szerint teljes körű választ a felmerülő igényeire.

1.1 A vevőmenedzsment - feladata, szerepe a modern vállalatok életében

Egy vállalatnál, szervezetnél mindannyian a cégért és a vevőkért tevékenykedünk. Beleértve a vállalkozás vezetőjét, de még a takarító személyzetet is. Valamilyen módon mind hozzáteszünk a sikerhez, amihez persze kell egy jó vezetés, tehetséges alkalmazottak, akik legjobb tudásukkal és hozzáértésükkel járulnak hozzá a cég célkitűzéseéhez, illetve egy olyan frontszemélyzet, akik a megjelenésükkel, modorukkal tükrözik a vállalati kultúrát.

Egy modern vállalat életében fontos, hogy a vezetés milyen módon kívánja elérni céljait. Feladataik között szerepel, hogy a teendőket és a sikerhez vezető utat kijelölje. A vezető felelős azért, hogy a keze alatt dolgozó emberek energiájával megfelelően gazdálkodjon, miközben a szervezeti céloknak is eleget tesz. Azonban jó vezetőnek

lenni sem könnyű feladat. Ahhoz, hogy a cég ezeket a tevékenységeket a megfelelő módon végezhesse el, és a célközönséghez is jó formában juthasson el, nélkülözhetetlen a menedzsment szerepe a vállalatnál. Ők határozzák meg, hogy miként a leghatásosabb a végrehajtás módja. Tisztában kell lenni azzal, hogy a célok eléréséhez mely erőforrások szükségesek, ezt tudatni kell a vezetőséggel, hogy biztosítani tudják ezeket. Ezen kívül a menedzsment szerepe azért is fontos, mert egy modern vállalatnál, fontosnak tartják az emberi erőforrásokat is. Ahhoz pedig, hogy az alkalmazottak megfelelően tudják végezni a feladataikat, ne kelljen felesleges köröket futni, ahhoz szükség van bizonyos operatív irányításra. Tehát a vezetőség és a menedzsment feladata összefonódik és a feladataik összhangban állnak egymással. Egyik sem tud teljes körűen működni a másik nélkül. Ahhoz, hogy a szervezet a leghatékonyabb módon tudjon működni ahhoz, össze kell hangolni a következőket⁸: cégforma, cégméret, tőkeerő, tevékenységi kör, hosszabb távon a tevékenységi kört hozzá kell igazítani a többi tényezőhöz. A vezetőknek és a menedzsmentnek is tevékenységében bele kell illeszkednie a vállalati kultúrába. Ez arra hivatott, hogy a szükséges környezetet megteremtse és megadja az egyénnek, hogyan kell viselkednie. Külföldön már évtizedek óta felfedezték ennek fontosságát, s mára már hazánkban is divattá vált. Az értékek és a normák mellett a szervezetekben létrejönnek szokások, mindenki által követett eljárások, így a szervezet kialakítja azt is, hogy a vevőivel hogyan alakítja a kapcsolatát, ezen belül az esetleges panaszok kezelésére is kellene kidolgozni egy protokollt, melyen az érintett személyek követni tudnak. Itt is kiemelném, a vevőmenedzsment szerepét, amely a vevők megtartására koncentrál.

A vevőmenedzsment⁹ egyértelmű és leginkább találóbb jelmondata: „Mindig a vevő az első!”. Ennél a menedzsment típusnál a fő mozgatórugó a fogyasztói elvárás, melyek az értékteremtő folyamatokat adják. A vevők szerepe egyre meghatározóbb, nagyobb a hatalmuk a szállítókkal szemben. A fogyasztókkal egyre többet, és folyamatosan kell foglalkozni. A vevőkapcsolatokat folyamatosan kontrollálni kell.

A vevőközpontú menedzselés a vállalatnál négy tényező összehangolására irányul:

1. Fogyasztó számára értéket képviselő termék és szolgáltatás piacra vitele

⁸ Kövesi János: Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan, Budapest – Typotex Kiadó 2015 113-145. oldal

⁹ Demeter Krisztina – Chikán Attila: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest – Aula Kiadó 2006 79-90. oldal

- 2. A termék/szolgáltatás hatékony előállítása**
- 3. Piacorientált marketing szemlélet erősítése**
- 4. Vállalkozás alkalmazottainak képzése, motiválása, hogy a vállalkozás alapvető céljait, küldetését sikerre vigye.**

A vevőmenedzsment feladata minden egyes vevőkapcsolat optimális kiaknázása. Ez a vevőismereten alapul, amit egy vevőközpontú vállalati struktúrával rendelkező cég tud a leginkább kihasználni.

Alapkérdései a következők:¹⁰

- Mik a célok? Tételesen mit szeretne elérni a vállalat.
- Szegmentálási elvek
- Szegmentumok, kik is a potenciális vevők
- Elemzési alapelvek (controlling, gyakoriság, határok)
- Kapcsolattartás (Ki? Hogyan? Milyen gyakran?)
- Marketing, erőforrások (eszközök, módszerek)

1.2 A vevők szerepe az értékteremtésben

Minden egyes vállalkozás célja, hogy minél nagyobb nyereséget érjen el a fogyasztói igények kielégítésével. Ehhez minél szélesebb körben kell ismeretekre szert tenni, és jól megfontolt lépéseket tenni. Az egyik legfontosabb kérdés, hogy ki a célcsoport, meg kell határozni a fogyasztók körét. Piackutatásokkal, felmérésekkel és egyéb módszerekkel, amik rendelkezésre állnak, hasznos információkhoz lehet jutni, amelyekkel, ezekre a kérdésekre minél pontosabban lehet meghatározni a válaszokat. Majd miután egy cég tisztázza a mit és a kinek kérdést, rá lehet térni ennek a megvalósítási módjára. Hogyan is kívánja az értékteremtő folyamatokat véghezvinni. Azonban a fogyasztói érték kicsit sem egyszerűen meghatározható fogalom, így egy vállalatnak tisztában kell lenni a vevői igényekkel. Majd ezek után a vásárlói szubjektív vélemény fogja meghatározni, hogy milyen mértékben és módon sikerült az elvárásoknak eleget tenni, legyen szó termékről vagy szolgáltatásról.

Az érintettek által létrehozott értéknek a mérésével tudjuk leginkább meghatározni a vállalat komplex üzleti folyamatainak teljesítményét. Az érintettek közül kiemelt

¹⁰ Philip Kotler – Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment, Budapest – Akadémiai Kiadó 2012 – 148-279. oldal

szerepe van a vevőnek, de ezen kívül még számos érintett van: tulajdonosok, stratégiai partnerek, helyi közösségek és a természeti környezet. A vevők választását az ár-érték befolyásolja leginkább, nem pedig külső szabályok alapján döntenek. A könnyen összehasonlítható piacon jelenlévő vállalatok közötti versenyhelyzet ismeretével, így a legjobbtól való tanulási lehetőséget is meg lehet ragadni, hogy a vállalkozás elérje az erőforrások és lehetőségek keretein belül a kívánt nyereséget.

A vevői értéket három dimenzióra¹¹ lehet szétosztani, amik a leginkább befolyásoló tényezőként hatnak a választás pillanatában:

- Használati érték: ilyenkor a vásárló a termék azon tulajdonságait veszi figyelembe, amelyek alkalmassá teszik az általuk elvárt igények kielégítésére (pl. táska mérete, színe, formája)

- Helyérték: nagyon fontos tényezőként említhetjük, mivel meghatározó szerepet játszik a döntés meghozatalában az is, hogy az igényelt termék a fogyasztónak térben elérhető, ott van, ahol az igényt ki kell elégíteni

- Időérték: a termék akkor álljon rendelkezésre, amikor a fogyasztói igény ténylegesen felmerül.

A vevői elégedettséget érdemes ténylegesen mérni, hiszen ez olyan visszacsatolást jelent egy cég számára, amit a jövőben könnyen kamatoztathat. A vevők partnereink maradnak, ha a „kapcsolat észlelt értéke” számukra nagyobb, mint a „kapcsolat teljes költsége”. Ez másképpen megfogalmazva azt jelenti, hogy **vevői érték** akkor képződik, ha a vevő tranzakcióból származó hasznosságérzete meghaladja a tulajdonlás teljes költségét, mely utóbbi – különösen üzleti környezetben – az áron kívül magában foglalja a karbantartás, a szervizelés, az üzemeltetés és a partnerváltás költségét is.

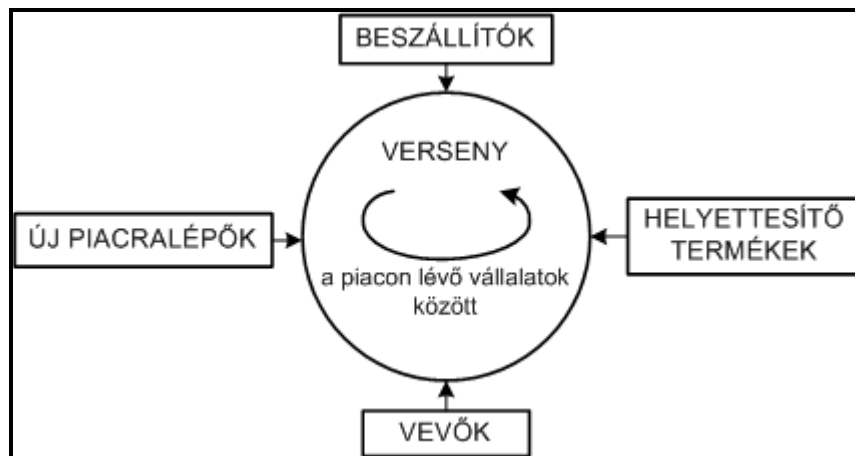
A vevő - pozíciójából fakadóan – megbízható, rugalmas és gyors kiszolgálást vár el partnerétől alacsony áron, hiszen tőle is ezt várják el partnerei. Eközben egyre nagyobb a szerepe a piaci tranzakciókban a szállítóktól kapott szakmai tanácsoknak, valamint a személyre szóló szolgáltatásoknak. A kapcsolat erősítéséhez nagyban hozzájárul a partner értékláncának elemzése, azoknak a gyenge pontoknak a feltárása partnerünk működésében, amelyek lehetővé teszik további kölcsönösen előnyös együttműködési lehetőségek keresését. Ez a folyamat szorosabbra fűzi a két vállalat közötti köteléket. A

¹¹ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 215-226. oldal

beszállítók tehát egyre inkább tudatosan törekednek a vevők által észlelt érték növelésére.”¹²

1.3 A versenyhelyzet elemzés és a vevőmenedzsment kapcsolata

1.1 ábra Porter „5 versenyerő” modellje



Forrás: <http://www.notesdesk.com/notes/strategy/porters-five-forces-model-porters-model>¹³

Az 1.1 ábra a Porter „5 versenyerő” modelljét¹⁴ mutatja be, mely számba veszi a különböző befolyásoló tényezőket, amik hatással vannak egy vállalkozásra életük során. A szervezet, az, ami a fő mozgatórugója minden egyes tevékenységnek, célkitűzésnek és jövőképeknek. Azonban ennek mikro és makro környezetében is számtalan olyan tényező található, amelyek befolyásolják a működését. Ahhoz, hogy a szervezet gördülékeny tevékenységet folytathasson elengedhetetlen ezeknek a külső hatásoknak a figyelembe vétele. A piacon a következő tényekkel kell szembesülnie minden vállalkozásnak (ld.:1.1 ábra):

- **új belépők fenyegetik a cég piacon elfoglalt helyzetét**
- **emellett, persze ott vannak az eddigi versenytársak**

¹² Demeter Krisztina – Chikán Attila: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest – Aula Kiadó 2006 79-80. oldal

¹³ <http://www.notesdesk.com/notes/strategy/porters-five-forces-model-porters-model/>

¹⁴ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm ;
Marosán György: A 21. század stratégiai menedzsmentje, Budapest – Műszaki Kiadó 2006 – 23-32. oldal és 65-69. oldal

- **fontos tényező a szállítók és a vevők tárgyalási pozíciója**
- **a helyettesítő termékek figyelembe vétele sem elkerülhető**

A versenyhelyzet elemzésére manapság rengeteg különböző módszer létezik, amelyet a kis és középvállalatoknál a cégvezetőknek kell figyelembe venni a stratégiai döntéseknél. Nagyobb cégeknél, azonban már külön alkalmazottak felelnek a piac elemzéséért, az ő feladatuk figyelni a versenytársakat, a piacvezető cégeket illetve a különböző gazdasági szereplőket.

Mivel a vevők szerepe egyre inkább meghatározó, így nő a hatalmuk a szállítókkal szemben. Ezért fontos, hogy a vevőközpontú vállalati menedzselésre minél nagyobb odafigyelést fordítson a cég. A vevőmenedzsment célja a vevő hosszú távú hűsége, mivel a régi vevő megtartása alacsonyabb költségekkel jár, mint az újak szerzése. Ebből az elvből kiindulva növelni kell a vevői elégedettséget, vagyis minél jobb minőséget ajánlani kedvező áron. Ahogy az a porteri értékláncban (ld.:1.1 ábra) is megfigyelhető a vevő, mint az egyik piaci befolyásoló tényező, amikor a versenyhelyzet alakulását elemezzük. Ehhez ki lehet indulni, akár a vállalkozás gyengeségeiből, hátrányából is.

Miért jobb a versenytárs? Mivel nyújt többet? Hova kellene többet befektetni? Hogyan lehetnénk jobbak? Hogyan érjünk el hosszú távú vevői hűséget?

Ha ezeket a kérdéseket megnézzük, megtalálható a kapcsolat a versenypiac, a versenytársak és a vevőmenedzsment között. A fejlődéshez szükséges lépések közé tartozik, hogy feltárjuk a szükséges lépéseket, amiket meg kell tenni, hogy a vállalkozás kitűnhessen a versenytársak közül, meg kell tudni mutatni azt a pluszt, amivel jobbak, mint a többiek.

1.4 Vevőkapcsolatok stratégiai kezelése

„Mi történik a fogyasztó fejében? Ez egy titok, egy fekete doboz. Megfigyelhetjük, hogy milyen hatások érik e dobozt és milyen döntések születnek, de igazából sohasem tudhatjuk, hogy az információfeldolgozás, hogyan megy végbe.”

(John E.G. Bateson)¹⁵

A vevőkapcsolatok megfelelő kezeléséhez szükséges egy szisztematikus keret. A vevőkkel kialakított kapcsolat függ a szervezeti kultúra mivoltától és a vállalkozás rövid illetve hosszú távú célkitűzéseitől. Az eladások előrejelzése is egyrészt a vevői visszacsatolások alapján készül, így fontos, hogy a vezetőség tisztában legyen azzal, hogy milyen érzelmeket, és véleményeket váltanak ki az emberekből. Ahhoz, hogy a vállalkozás jól működhessen, elégedett vásárlói körrel kell rendelkeznie, amit olyan stratégiai lépések előznek meg, melyeket a vevők nagyra értékelnek. Ide értendő a vevők érzékenysége, a minőségi termékek és szolgáltatások előállítása, a teljes körű tájékoztatások, a marketing szerepe és a vevőkkel létrehozott kapcsolat is. A „Mindent a vevőért!” és a „Mindig a vevőnek van igaza!” jelmondatokat, minden ember jól ismer, legyen szó vevőről vagy eladóról. Ez a valóságban is megjelenik, hiszen egy jó vállalkozás tartja is magát ehhez az elvhez. A vevők egyéni bánásmódot várnak el, s így a szolgáltatók részéről az egyes vevőkkel és igényeikkel való foglalkozás a vállalatvezetés központi sikertényezője lett.

A vevőkapcsolatokban történő gondolkodás tendenciájával a vevőkötődés a marketingtevékenység központi kérdésévé válik. A cél a vevők felé egyrészt a szolgáltatással és a termék-előállítással kapcsolatban felmerülő problémák és kérdések számának a csökkentése, így akár csökkenhetnek az üzleti költségek is. Másrészt a vállalat is megismeri a vevők preferenciáit és kívánságait és így hatékonyabban tud reagálni.

¹⁵ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 91. oldal

1.5 A panaszkezelés elméleti vonatkozásai

„Az elkötelezett kapcsolatokban inkább az elégedettség helyreállításának hibái okozzák az ügyfelek elvesztését, mint maga a kezdeti probléma.”¹⁶

A panaszszituáció menedzsmentje a termelőnek és szolgáltatónak az a szisztematikus tevékenysége, amellyel az egyes panaszhelyzeteket kezelni képes. A legfőbb cél ezeknek a helyzeteknek a megfelelő kezelése, ugyanis az elégedetlen ügyféllel való kapcsolatot olyan kiemelten kell kezelni, hogy az ügyfél fejében pozitív kép keletkezzen.

A panaszok a közérdekű bejelentésekkel együtt kerültek törvényben meghatározásra, mivel mindkettő, információt szolgáltat a különböző szervezetek, vállalatok számára. Mivel a fogyasztók egyfajta kiszolgáltatottságban állnak az ellátási láncban, így fontos volt a fogyasztóvédelem megalkotása, és a panaszok törvénybe foglalása.

A közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatban álló eljárásokat a 2013. évi CLXV¹⁷ törvény szabályozza.

A törvény fogalom meghatározásában:

- **Panasz:** „A panasz olyan kérelem, amely egyéni jog- vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, és elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági, közigazgatási – eljárás hatálya alá. A panasz javaslatot is tartalmazhat.”
- **Közérdekű bejelentés:** „A közérdekű bejelentés olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.”

A lehetőség mindenki előtt nyitva áll, és megteheti írásban vagy elektronikus úton, olvasható a törvény soraiban. Ha a Hatóság azt állapítja meg, hogy a panasz és a közérdekű bejelentés kivizsgálására nem jogosult nyolc napon belül a hatáskörrel rendelkező szervhez átteszi, melyről a bejelentőt egyidejűleg értesíti. Ezen kívül az is meg van benn határozva, hogy ha a bejelentéstől számított egy éven túl nem történik érdemi vizsgálat, akkor a panaszt el kell utasítani.

¹⁶ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 193. oldal

¹⁷ <http://ktvktvf.zoldhatosag.hu/menu/ugyfelinformacio/panaszok.htm>

A panasz bejelentéséhez a következő információkat szükséges megadni:

- magánszemély, vagy gazdálkodó szervezet neve, székhelye, lakcíme
- a bejelentésben érintett dolog megjelölése, megnevezése
- a panasz tárgya, részletes leírása
- az időtartam megadása, amióta a panaszhelyzet fennáll
- a panaszos, illetve a bejelentő személyes adatai
- nyilatkozat arról, hogy bele egyezik-e a nyilvánosságra hozatalról

Persze ahogy azt már a vevőértéknél is megfogalmaztam, nem azért van szüksége egy cégnek a megfelelő panaszkezelési folyamatokra, mert törvényben van szabályozva, hanem azért mert a vevőbázis megtartása nagyon fontos ahhoz, hogy hosszú távon sikeres lehessen egy vállalkozás, és a vásárlóerő ne pártoljon át másik céghez.

Így hát az előnyeit is érdemes figyelembe venni. Én nagyon fontosnak tartom tisztázni a panaszkodás elsődleges és legnagyobb hasznát, mely minden cégnél tudatosan hasznosítani kellene. **A panasz egy ingyenes felmérés!** Ez azért is nagyon érdekes, mert a cégek, főleg a nagyvállalatok és a multik, nagy erőfeszítést és erőforrásokat használnak fel, annak érdekében, hogy tisztában legyenek a fogyasztóik véleményével. Ezekhez felméréseket, interjúkat, kérdőíveket és egyéb módszert alkalmaznak, hogy feltárják az emberek elképzeléseiket, kívánságaikat és elégedettségüket. Ezeket az információkat felhasználva próbálják a tevékenységeket, úgy alakítani a jövőben, hogy a vevőknek, minél inkább meg tudjanak felelni. Ezek a lépések nagyon hasznosak egy vállalati stratégiában, azonban nem elhanyagolható a panaszkodásból származó egyéb információ, mely a vásárlóktól nyíltan érkezik, és természetesen nem kerül a cégnek semmi pénzébe. Ezzel az előnnyel jó, ha tisztában van egy vállalkozás, azonban, ahogy ezt az élet bármely területén már tapasztalhattuk, hogy semmi sem történik feltétlenül, így jó, ha utat nyitunk a lehetőségek előtt. Például egy diploma megszerzése nem feltétlenül történik meg egy emberrel élete során, rengeteg előzetes döntés előzi meg, és a befektetett munka megtérülését jelzi. Vagy akár egy ház megépülése sem következik be előzetes tervezés és megfelelő erőforrás elosztás nélkül. Jelen esetben arra gondolok, hogy a sérelemmel rendelkező fogyasztó nem biztos, hogy él a panaszkodás lehetőségével, főleg ha nincsen elérési csatorna, melyen kommunikálni tudja a céget az őt ért kárról. Ezen kívül az is bizonyított tény¹⁸, hogy huszonötből kilenc ember nem a panasz kialakulásának helyén hangoztatja az elégedetlenségét. Ahhoz, hogy ezt el

¹⁸ Kenesei Kolos - Szolgáltatásmarketing és menedzsment

lehesen kerülni, biztatni kell a fogyasztót, hogy jelezze az elégedettségét vagy a felmerülő hibákat. Erre remek lehetőség, ha a hivatalos honlapon indít a vállalkozás egy olyan felületet, ahol a fogyasztók kapcsolatba léphetnek a céggel a panaszukat kifejtve, vagy megadják az elérhetőséget bármely felmerülő kérdés, kérés esetén, vagy biztathatják a személyes kapcsolat felvételére is a vevőket a vásárlás lefolytatása után is.

Ezekre az interneten böngészve kerestem néhány példát, melyet szeretnék bemutatni.

1.2 ábra: Panaszkezelési gyakorlat a Gelencsér Autósiskola Bt. esetében¹⁹

Panaszkezelés

Ha Ön elégedetlen a társaságunk által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban, jogában áll panasszal élni. A panaszt szóban (személyesen a Dombóvár, Árpád u.5..) vagy telefonon (+3630/6323580), illetve írásban (gelencserautosiskola1@gmail.com e-mailcímen) teheti meg, amennyiben az kapcsolódik a cégünk által biztosított szolgáltatásokhoz vagy bármely általunk végzett tevékenységünkhöz. Ez esetben a szolgáltatással összefüggő tevékenységhez kapcsolódó bejelentéssel, reklamációval (azaz panasszal) élhet.

Panasz tehát az, amikor Ön, mint ügyfél úgy ítéli meg, hogy nem a vele kötött szerződésnek/elvárásnak megfelelően jártunk el, és így Önt sérelem érte. A Gelencsér Autósiskola Bt. minden panaszt vagy azokat az információkat, amelyek egy szolgáltatás/tanfolyam minőségi hibáival foglalkoznak, illetve az esetleges hibás teljesítéssel kapcsolatos reklamációkat foglalnak magukba egy szabályozott eljárási rend szerint gondosan kivizsgálja.

A panaszkezeléssel kapcsolatos személyes elégedettség - szolgáltatásaink igénybevétele esetében - kérdőíves felmérés során is minősítjük a mindenkor hatályos személyes adatokra vonatkozó jogszabályi előírásokkal teljes összhangban (hallgatói megelégedettség felmérés, önértékelés).

A panaszok vizsgálatának alapja a társaságunk által elkészített és bevezetett Panaszkezelési Szabályzat, amelyet Ügyfélszolgálatunkon is megtalál. Ezzel együtt szintén megtalálja a felfektetett Reklamációs Jegyzőkönyvet is, amely akár azonnali írásos panasz rögzítését teszi lehetővé.

A panaszkezelési folyamat (kivonat): A cégvezető kijelöli a panaszt vizsgáló munkatársat, meghatározza a jogos panaszra hozandó helyesbítő intézkedés felelősét és a teljesítési határidő időpontját.

Esetleges panasz első regisztrációjakor megvan a lehetősége annak, hogy az Ön elégedetlenségét közvetlenül megszüntessük. Erre a panaszt fogadó munkatársainknak minden esetben fel kell készülnie.

Amennyiben ez nem vezetne eredményre a panasz feldolgozása szabályozott mederben folytatódik. A panasz beérkezéséről Önnek írásbeli igazolást kell adnia vagy eljuttatnia társaságunknak, amely tartalmazza a panaszbejelentéssel foglalkozó munkatárs nevét, és az ügyintézés várható időtartamát. A panasz elutasítása esetén Önnek fellebbezési jogot kell biztosítani. A fellebbezéssel kapcsolatosan ugyanúgy kell eljárni, mint panasz esetén, de ebben az esetben a cégvezető nem jelölheti ki ugyanazon személyt aki az első alkalommal az Ön panaszát kezelte.

¹⁹ <http://www.gelencserautosiskola.hu/letoltes/panaszkezeles.pdf>

1.3 ábra: A NetRisk biztosító portál által kínált panaszkezelési megoldása²⁰

Panaszkezelés

Szeretnénk megköszönni, hogy ügyfelünként megtisztelt minket bizalmával. Fontosnak tartjuk, hogy szolgáltatásainkat az Ön melegegedésére fejlesszük, hosszú távú együttműködésben reménykedve. Együttműködésünk fontos pontját jelentik számunkra az Ön észrevételei, kifogásai, panaszai, hiszen ezek segítségével tudjuk javítani és fejleszteni szolgáltatásaink minőségét.

Észrevételeit többféle módon is eljuttathatja hozzánk:

Telefonon a 06 1 413-3480-as számon	Ügyfélszolgálati irodánkban, nyitvatartási időben	Levélben
<ul style="list-style-type: none"> → Hétfő: 08:00 – 20:00 → Kedd – Csütörtök: 08:00 – 17:00 → Péntek: 08:00 – 16:00 → A beszélgetések hanganyagát rögzítjük, és 5 évig megőrizzük. Kérésére a hanganyag meghallgatását biztosítjuk. <p>Faxon a 06 1 413-3490-es számon</p> <p>Emailben</p> <ul style="list-style-type: none"> → panaszbejelent@netrisk.hu 	<ul style="list-style-type: none"> → Hétfő: 08:00 – 17:00 → Kedd – Csütörtök: 08:00 – 16:00 → Péntek: 08:00 – 15:00 → 1138 Budapest, Madarász Viktor u. 47-49. 1. épület 4. emelet → Portálunk személyes menüpontján keresztül Önnek lehetősége van időpontot foglalni. → Amennyiben nem elégedett az ügyfélszolgálatunkon kapott tájékoztatással, úgy bejelentéséről jegyzőkönyvet veszünk fel. A jegyzőkönyvben leírtakra a Panaszkezelési Csoport munkatársai fognak megoldást keresni. 	<ul style="list-style-type: none"> → Netrisk.hu Zrt. → Panaszkezelési Csoport → 1441 Budapest, Pf. 102.

A panaszbejelentéshez szükséges formanyomtatványt itt érheti el:

- [Panaszbejelentő nyomtatvány](#)

Panaszának benyújtásához Ön alkalmazhatja a Magyar Nemzeti Bank honlapján közzétett formanyomtatványt is, melyet itt tölthet le:

- [Formanyomtatvány](#)

A meghatalmazott útján tett észrevételhez szükséges formanyomtatvány:

- [Meghatalmazás](#)

Amennyiben nem az általunk készített mintát kívánja használni, úgy tájékoztatjuk, hogy csak a polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvényben foglalt szempontoknak megfelelő meghatalmazást tudjuk elfogadni.

Ezekon kívül számtalan példát lehetne hozni, hogy a cégek miként szándékoznak tájékoztatni a fogyasztóikat a lehetőségeikről egyes panaszhelyzetek kialakulásában. Ahogy azt a Gerencsér Autósiskola Bt. is tette (ld.:1.2 ábra), teljes körű tájékoztatást biztosít az elégedetlenség kifejezésének módjaira, mint a telefonos elérhetőség és az e-mail cím megadása a letölthető dokumentumban fel van tüntetve, illetve az is le van írva pontosan, hogy mi számít panaszszituációnak az ő szolgáltató tevékenységüknél. A másik példában (ld.:1.3 ábra) a NetRisk piacvezető biztosítási portálja időpontokkal feltüntetve megjelölte a telefonos elérhetőséget, az ügyfélszolgálatot, az e-mail címet illetve a levelezési címet. Látjuk, hogy lehetőség van előre egyeztetett személyes időpontban is, mely szintén egy felhasználó és ügyfélbarát opció, hiszen a legtöbb ember rendkívül kényes a rendelkezésére álló idővel, és nem szívesen tölt el egy egész délelőttöt a váróban ülve. Ezen kívül rendelkezésére áll a panasz-bejelentési formanyomtatvány is, melyben pontosan megnevezve leírhatja az adatokat, melyre szükség lehet a megoldás megtalálásához. Az elégedett ügyfél a legfontosabb szempont, így azt is megírják egy alábbi menüpontban, hogy ha nem kerül sor a panasz megoldására, vagy elégedetlen a kapott válasszal, akkor mi a teendő. Itt lehetőségként említi a Pénzügyi Békéltető Testületet, és a Magyar Nemzeti Bank Pénzügyi

²⁰ <https://www.netrisk.hu/panaszkezeles.html>

Fogyasztóvédelmi Központját. Ezek a feltüntetett példák (ld.:1.2 és 1.3 ábra) is remekül bemutatják mit is jelent egy „reklamációbarát szervezet”. Jelmondata: Ösztönözzük a reklamációt!

Ha egy panaszhelyzet kialakul, azt minél nagyon odafigyeléssel és lehetőleg gyorsan meg kell oldania egy vállalkozásnak, hogy elkerülje a szóban terjedő „rossz reklámot”.

„Egy szolgáltató legnagyobb igyekezte ellenére is adódhatnak problémák. Késhet a repülőjárat, esetenként barátságtalanok az alkalmazottak, vagy éppen a számítógép-hálózatban támad zavar. Az elégedetlenség fogyasztók egy része hangot is ad elégedetlenségének, panaszt tesz, másik részük nem fogalmazza meg kifogásait, hanem ismerőseinek számol be negatív tapasztalatairól vagy csak egyszerűen elpártol a szolgáltatójától. A szolgáltatók gyakran nem örülnek a panasznak, nem bátorítják a fogyasztókat a panasztételre, pedig a panaszok megfelelő kezelésével egy elégedetlen ügyfelet lojális ügyféllé lehet tenni.”²¹

A panaszhelyzet, akkor keletkezik, amikor a vevő nincs megelégedve a megvásárolt szolgáltatással vagy termékkel, akár ezt kinyilvánítja az eladó felé, akár nem. Sajnos nagy számban távoznak rossz tapasztalatokkal, rossz szájizzel a vásárlók, anélkül, hogy az jeleznék az illetékesnek, és valamilyen módon kezelnék a panasz okát. Ezzel a passzív viselkedési formával a vevőnek és a szolgáltatónak is hátránya keletkezik, hiszen a lehetőség sincsen megadva a hiba javítására. Ebből adódóan nincs megoldva a felmerült probléma, ami negatív élményekkel, tapasztalatokkal teli vásárlást eredményez. A negatív reklám gyorsabban terjed, mint a pozitív, így egy cégnek törekednie kell az ilyen hozzáállás minimalizálására. Ahhoz, hogy ezt elérhessék, minél könnyebb kommunikációs csatornát kell biztosítani a vállalkozásnak. Pl.: kötetlen beszélgetések vagy mélyinterjúk készítése az elvesztett ügyfelek körében. Mivel a panaszok kezelése nagy részben befolyásolhatja a vállalati sikereket, ezért ezzel érdemes aktívan foglalkozni vele.

²¹ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 193-194. oldal

A panaszszituáció-menedzsmentnek 5 alapszabályát²² különböztetjük meg:

- **A megelőzés elve**
- **Az észlelés elve**
- **A felkészültség elve**
- **A kompetencia elve**
- **A kompenzáció elve**

Ahhoz, hogy teljesen fel legyen készülve a cég, ezeket az elveket betartva lehet a legsikeresebb. A legfontosabb feladat a hiba mielőbbi kijavítása, a felmerült probléma megoldása. Minden vevőt úgy kell kezelni, hogy ne merüljön fel bennük az elhanyagolás érzése, azonban ha mégis valamiben hiányt szenvedtek és felmerült a panaszhelyzet, a vevőt kiemelten kell kezelni. Gondos odafigyeléssel a segítségére lenni mindenben, illetve hatékonyan kezelni a panasz okát. Mivel a cég megismeri az elégtelenség okát, ezt fel is lehet fogni egy „ingyenes kutatási eredménynek” is. Sokat lehet tanulni minden egyes panaszból, hiszen feltárja a különböző lehetségesen felmerülő problémák forrását. Ezen felül az igények és az elvárások is feltárássá kerülnek. Azonban ahhoz, hogy minden megfelelően kezelve legyen, főleg egy nagy vállalkozás esetében, szükséges egy standard megoldási folyamat, amely a cég vállalati politikáját tükrözve kezelni tudja a felmerülő panaszokat. Fontos, hogy legyen az alkalmazottak birtokában néhány általános megoldási javaslat.

1.6 A panaszok típusai, megjelenési formái

Az egyes példákon keresztül már felmerült a panasz benyújtásának néhány lehetséges formája²³, de persze minden cég más-más eszközt választja a lehetséges közlési formák közül. A legáltalánosabb csoportosítás a szóbeli és írásbeli panaszok közötti választás. Mivel mindkét bejelentési típus nagyon elterjedt, így a fogyasztó beállítottságától függ, hogy melyiket találja hatékonyabbnak. Mindkettő esetben az első feladata az ügyféllel való kapcsolattartónak, hogy megköszöni a panasz jelzését, elnézést kér a kellemetlenségekért és ígéretet tesz a panasz kivizsgálására. **Írásbeli bejelentés** legfőbb eszközei a cég e-mail címére történő üzenet küldése, vagy egy levélben való megfogalmazás elküldése a cég székhelyére, vagy az interneten

²² Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 203-206. oldal

²³ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 197-198. oldal

található aktív felületre való feltöltés, illetve az ott található formanyomtatványon való benyújtás, de akár faxon is megteheti ezt a lépést a panaszos fél.

Szóbeli bejelentés esetében a leggyakoribb a telefonos vagy a személyes forma választása, melynek alkalmazásakor a vásárló általában gyorsabb intézkedést remél. A cégeknek mindkettő forma egyaránt fontos, hiszen a visszajelzés megtörtént felé, mindegy hogy írásban történt, vagy szóban. Az előnye, ha a vevő írásban tesz panaszt, hogy van idő a gondolkodásra a választ illetően, és összeszedettebb, pontosabb megoldást tud kínálni a kapcsolat felvételkor az ügyintéző, mint ha azonnali megoldást kellene nyújtania. Hátránya azonban a fogyasztónál lép fel, mivel ilyenkor nem lát reakciókat, és nem biztos, hogy egy hivatalos levélből el tudja dönteni, hogy kiemelten kezelik vajon az ő helyzetét. A szóbeli vonatkozásban, pedig az előny-hátrány kapcsolat pont ennek ellenkezője. Mindkét esetben el kell ismerni a vevő igazát, és a helyén kell kezelni a panaszt, tájékoztatni kell az esetleges kimenetelekről. Pénzvisszafizetést, kompenzációt, árucserét vagy egyéb megoldást kínálnak a fogyasztónak. A panaszbejelentést ezen kívül még elkülöníthetjük formalitásukat tekintve. Létezik a **formális** és az informális panaszbenyújtás. Ezekre alkalmasak az egyes szerveknél található formanyomtatványok, melyek pontosan meghatározzák, hogyan kell kitölteni az űrlapokat, van, hogy a panasz okai is meg vannak jelölve, a vevőnek csak ki kell választania a megfelelőt. Ezzel szemben az **informális** panaszbeadás magánjellegű hangot üt meg, és ehhez keres kommunikációs csatornát, akár e-mailen, vagy telefonon keresztül. Ezeknek a használatát nagy részben befolyásolja az adott országban bevett szokás, illetve, hogy melyik szektorban történik a panaszbejelentés. Az internetes keresgélve arra a következtésre jutottam, hogy a bankszektorban és a biztosító cégeknél, szinte minden esetben található egy letölthető formanyomtatvány melynek kitöltésével tehetik meg a panaszbejelentést a vásárlók.

A panaszok típusukat tekintve is két csoportot alkotnak. Megkülönböztetünk **instrumentális** és nem instrumentális panaszokat. Az első típus esetében a vevő fő célja a nem kívánt állapot megváltoztatása, vagy megszüntetése, míg a másik esetben a vevőnek nem célja a helyzet megváltoztatása, gyakran nem is a megfelelő személy felé közli a sérelmét. Az instrumentális panasz esetében a panasz oka egyértelműen meghatározható, és el szeretné érni a hiba kijavítását és a kompenzációt. A **nem instrumentális** panasznál a helyzet sokkal összetettebb, mivel különböző célokból alakulhat ki, például: együttérzés kiváltása, a cég iránti negatív vélemény keltése, vagy

a frusztráció megszüntetése. Azért fontos, hogy ezeknek az indítékoknak a mivoltával tisztában legyen a cég, mert így könnyebben helyén tudja kezelni a panaszokat.

2. Zalapack'96 Kft. bemutatása

A szakmai gyakorlatomat egy zalaegerszegi családi vállalkozásban töltöttem, ahol rengeteg segítséget kaptam annak érdekében, hogy az eddigi elméleti ismereteimet intenzív kutató-munkafolyamat során még inkább elmélyíthessem. A cég neve Zalapack'96 Kft.²⁴, mely 1990-ben alakult, mint Zalapack Egyéni Vállalkozás, majd az 1996-os évben cégcsoporttá nőtte ki magát, melynek pillérei a Zalapack'96 Kft. és a Göcsejplast Kft.

Az irányadó termékek főként fólia, papír, hullámkarton, illetve fa. Ezen alapanyagokból készült különböző méretű és felhasználású termékeket szállítunk az ország egész területén. Műanyag és papír csomagolóanyagokat, csomagolástechnikai megoldásokat kínálunk ipari és háztartási célra. A vállalkozás éves fólia kibocsátása 10 ezer tonna, a logisztikai háttér támogatásával 48 óra leforgása alatt tudja teljesíteni az ügyfelek megbízásait. A cégnél alkalmazott gyártástechnológia 1998 óta rendelkezik ISO9001:2000 minősítéssel, mely garanciát jelent a termékek állandó és ellenőrizhető minőségére.

2.1 A vállalkozás tevékenységi köre

A vállalkozás tevékenységi körét leginkább a kereskedelemben való jelenléte adja. A kereskedelem a termelést és a fogyasztást köti össze. Mind a beszerzés, mind pedig az értékesítés a piacon történik. A kereskedelem az emberek közötti munkamegosztás kiszélesedésének eredménye. Hozzájárul a nemzetgazdaság eredményes működéséhez, elősegíti az erőforrások hatékony kihasználását, meggyorsítja a befektetett pénzeszközök megtérülését. A termelés és a fogyasztás közötti térbeli eltéréseket úgy hidalja át, hogy beszerzi a különböző helyeken termelt árukat, szállítja és eljuttatja a fogyasztókhoz. Erre koncentrálna szervezi a munkafolyamatokat és minden lépéssel közelebb kerül az eredményes működéshez. Az időbeli eltéréseket úgy oldja meg, hogy

²⁴ <http://zalapack.hu/hu/>

készleteket gyűjt és raktározza a termékeket. A választékbeli eltéréseket pedig oly módon hidalja át, hogy változatos forrásokból történő beszerzéssel és készletezéssel a szűk termelői választékot átalakítja fogyasztói választékká. A kereskedelem fő feladatai közé tartozik a fogyasztói igények kielégítése, a fogyasztói érdekek védelme, a minőségvédelem mellett. Segíti az elosztást, a jövedelem és az áruk esetében is. A kereskedelmi munka változatos, mivel sok részfeladat teszi ki a teljes folyamatot.

2.2 A kibővített modern 4 P bemutatása a Zalapack'96 Kft. cégcsoport esetében

Érvényesül a marketing területén jól ismert 4P²⁵, vagyis People (emberek), Process (folyamatok), Programs (programok) és Performance (teljesítmény). Mivel a kereskedelem egy olyan gazdasági tér, ahol a gépesítés teljesen kizárt, így az emberek jelentősége nagyon felértékelődik. A belső folyamatok, a belső marketing, vagyis a back office dolgozói a vállalat legfontosabb szereplői. Ők azok a részvevői a gazdaságnak, akik összetartják a folyamatokat, ugyanis a megfelelő tevékenységekhez szükség van jól működő egységekre. A létesítmény működéséhez kapcsolódó programok csak még színesebbé teszik a munkát illetve érdekesebbé teszik a fogyasztók számára a vállalatot. A teljesítmény pedig a meglévő folyamatokból mérhető, akár pénzügyi, fejlődésbeli vagy humán erőforrás terén. Manapság fontos, hogy a vállalkozás elköteleződjön az etikus működés felé, és a munkavállalóknak és a családtagjaiknak színvonalas életminőséget biztosítson.

Ez a 4P modell a Zalapack'96 Kft. esetében megfigyelhető az ott dolgozó emberek munkájában, abban, ahogy a meglévő tudásukat felhasználják és átadják egymásnak illetve, ahogy a folyamatos fejlődésre törekednek. Mivel a humán erőforrás különböző szaktudású embereket alkalmaz, így azok könnyedén segíthetik és kiegészíthetik egymás munkáját. Aki a csomagolástechnikában jártas az nagyobb hangsúlyt fektet az áruk minőségi mivoltára, és segítséget tud nyújtani munkatársainak az ezekkel kapcsolatban felmerülő kérdésekben. Ezzel szemben, aki a marketing területén szerzett tapasztalatot, az felügyeli a fogyasztókkal való kapcsolattartást és azokat a csatornákat, amelyeken keresztül elérhetik őket. De természetesen a pénzügyi és adminisztratív feladatokkal foglalkozó munkavállalók is fontos részét képezik a kereskedői folyamatoknak. A vállalatunk esetében a belső iroda és a front office közötti

²⁵ Philip Kotler – Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment, Budapest – Akadémiai Kiadó 2012 – 36-37. oldal

együttműködés, néhány még felmerülő hiányosságot kivéve, dinamikus és gördülékeny. Az információ áramlása olyan eszközként érvényesül, amitől a vállalkozás sikere évről évre növekszik. Minden várható beérkezés, fontos szállítmány, sürgős fuvarozás, változó árak, aktuális rendelési számok és még sok más információ váltakozik minden nap a két iroda dolgozói között.

2.3 A CSR és az ISO

A CSR, azaz társadalmi felelősségvállalás még új fogalom a Zalapack'96 Kft. tevékenységében, azonban törekszik arra, hogy jelen legyen a vállalati kultúrájában. Az ISO 9001:2000 szerinti minőségirányítási rendszer²⁶ kiépítése a CSR rendszert szolgálja. A minőségirányítási rendszer kialakítása a szervezet illetve a minőségre hatással lévő munkatársak tevékenységének felmérését, rendszerezését, javítását, összehangolását, dokumentálását és ellenőrzését jelenti. A rendszer alkalmazásával a szervezet folyamatai, a külső és belső vevői elvárások, a felelősség és hatáskörök valamint a tevékenységek áttekinthetővé, nyomon követhetővé válnak, amely lehetővé teszi az ellenőrzést és a folyamatos javítást. Az ISO 9001:2000-es szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetése a szervezet részéről jelentős anyagi és emberi ráfordításokat igényel, a vezetőség részéről pedig olyan elkötelezettséget jelent, amelynek vállalása alapos megfontolást igényel. A rendszertanúsítás megszerzésére vonatkozó döntést segíti a rendszer bevezetésétől várható előnyök ismerete. A bevezetés során végzett alapos helyzetfelmérés számos rendszerbeli és működési hiányosságot feltár, ezek kijavítását a működő MIR biztosítja (szabályozott működés). Növekszik a személyes felelősségvállalás a szervezeten belül a feladatok és felelőségek egyértelmű meghatározása révén. Vevői elvárásoknak megfelelő termék vagy szolgáltatás létrehozását teszi lehetővé. A szervezet versenyképességének, piaci pozícióinak növelése mellett a folyamatos fejlesztések, az ismétlődő külső és belső auditok rendszere garantálja a szervezet folyamatos fejlődését. A minőségköltségek csökkennek a hibák megelőzése révén.

A minőségirányítási rendszer bevezetésének alapvető feltétele a dolgozók minél szélesebb körének megnyerése a minőségügy érdekében. Ezt többnyire megfelelő tájékoztatással, érvekkel, magyarázatokkal, a dolgozók meggyőzésével és motiválásával

²⁶ Demeter Krisztina – Chikán Attila: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest – Aula Kiadó 2006 514-526. oldal

lehet elérni, de néha a szervezet vezetésének határozott fellépését igényli. A rendszer kiépítése és bevezetése alapvetően azon múlik, hogy a szervezet vezetése mennyire elkötelezett a minőségügy iránt. A rendszer kialakításában az adott szervezet minden munkatársának részt kell vennie. A rendszer kiépítésénél és bevezetésénél célszerű megfelelő tapasztalattal és gyakorlattal rendelkező külső tanácsadó segítségét igénybe venni. Ötleteivel, tapasztalataival, munkamódszerei átadásával jelentősen elősegítheti a rendszerépítést. A MIR megvalósítása, bevezetése, működtetése azonban alapvetően a szervezet munkatársainak a feladata, a külső tanácsadó helyettük a belső feladatokat nem hajthatja végre. Ugyanakkor a tanácsadó rendszeres jelenléte a csoportértekezleteken, konzultációkon rendkívül hasznos és az általa felvetett problémák, észrevételek sokkal meggyőzőbbek, mintha belső munkatárs jelezte volna őket. A tanácsadó a megoldáshoz tehát elsősorban ötleteivel, tanácsaival járuljon hozzá, a végeredmény mindig a szervezet dolgozóinak munkája legyen, a döntés pedig a cégvezetésé.

A minőségirányítási rendszer fontos eszköz a szervezet kitűzött céljainak eléréséhez. Ehhez pontosan rögzíteni kell a szervezet céljait valamint a minőségirányítási rendszer építésének a céljait. Ilyen célkitűzések lehetnek például a vevői igényeknek megfelelő termék és szolgáltatás előállítása (vevői igények változásával kapcsolatos érzékenység és rugalmasság), a szabályozott működés biztosítása, a szervezet folyamatainak áttekinthetősége és irányíthatósága, az üzleti eredményesség folyamatos javítása, a vállalat folyamatos fejlődésének biztosítása, a tendereken, pályázatokon való részvétel sikerességének növelése. A Zalapack'96 Kft. ezeket a célkitűzéseket szem előtt tartva hozza meg üzleti és stratégiai döntéseit.

2.4 A gazdálkodó szervezet stratégiája

„Jóval azelőtt kezdj el kutat ásni, mielőtt megszomjaznál!” Ez a közmondás felhívja a figyelmet a stratégia kidolgozásának fontosságára, miszerint csak akkor érjük el céljainkat, ha egy jól megszervezett és eltervezett úton haladunk, az ahhoz megtervezett erőforrások felhasználásával és a megfelelő munkaerő biztosításával. A gazdálkodó szervezetek működésének célja valamely fogyasztói igények nyereséggel történő kielégítése, amelyet a szervezet a különböző erőforrások optimális kombinációjával, az egyes erőforrások kapacitásának legjobb kihasználásával, a

tevékenység leghatékonyabb működését biztosítva valósít meg. Esetünkben a célcsoport köre nagyon széles, hiszen csomagolóanyagra szinte mindenhol szükség van, legyen szó ipari méretekről, vagy akár egy családi háztartásról. Fontosnak tartjuk a vásárlóink elégedettségét.

2.5 Küldetés és vízió

A stratégia a szervezet jövőjére, a környezethez való alkalmazkodás módjaira vonatkozó céltudatos elképzelések és a megvalósításhoz szükséges intézkedések összessége. A stratégia tehát jövőkép-alkotási funkcióval is rendelkezik, egyfajta kollektív, absztrakción alapuló világszemléletet is tükröz. A cég misszió és vízió szemléletében is lényegre törően meghatározza elképzeléseit.

A Zalapack'96 Kft. **küldetése**²⁷, hogy versenyképes legyen a piacon és folyamatosan bővítse a fogyasztói kört. Ezt szem előtt tartva végezzük a mindennapi teendőinket. Fontos, hogy minél jobban elnyerhessük vevőink bizalmát, és a vásárlói hűséget. A vevőkkel való jó kapcsolat kialakításában részt vesznek a cégnél dolgozó frontszemélyzet tagjai és a háttérben munkálkodó emberek is. A **vízió** a kijelölt célhoz vezető út végét jelöli, tehát megfogalmazza a konkrét jövőbeli helyét a gazdaságban. Itt megjelölésre került a cégünk által a versenyképesség, a vezető árakkal történő árpolitika és a dinamikus fejlődés. A vállalat vezetősége összeült és felmérte a jelenlegi helyzetet és ezt mutatószámokkal jelölve, mint például az éves árbevétel, az alkalmazottak száma és fizetése, a vevők száma, a beszállítók száma stb. Majd a piac adta lehetőségek és a költségeket figyelembe véve megjelölte, hogy hol szeretne tartani 10 év múlva. Ezt tudatta az alkalmazottakkal és mindenki erre törekszik. Tehát a vállalati stratégia több ágon is megjelöli céljait. Nézzhetjük úgy, mint egy termékfogalmát, csak ez esetben a vállalat céljainak rétegeit hámozzuk. A legbelső és egyben legközelebbi küldetés az operatív cél, ami a mindennapi tevékenységeket érinti. A második réteg a közvetlen célok szintje, itt kell megfogalmazni a kívánt nyereség meghatározását és az alkalmazottaktól elvárt teljesítményt. Majd a távlati célokat határozzuk meg, melyeket a vízióban megjelöltünk. És a külső réteg az, ami mindent átfogóan elárulja a cég létezésének indokát.

²⁷ Marosán György: A 21. század stratégiai menedzsmentje, Budapest – Műszaki Kiadó 2006 – 23-32. oldal és 185-189. oldal

3. A panaszkezelés, mint a vevői hűség egyik erőforrása

„Összességében megállapítható, hogy az „elégedettnak lenni” kifejezés a hétköznapi nyelvben olyan értékítéletet jelent valamilyen élményre vagy tapasztalatra vonatkozóan, ahol az elégedettség rendszerint pozitív, az elégedetlenség pedig negatív értelmű.”
(Coleman Dekorte 1995, 25. oldal).

Mivel jelen esetben a negatívumból adódó pozitív visszacsatolást várjuk eredményül, ezért kijelenthetjük, hogy a panaszkezelésből adódó vevői hűség egy paradoxon jelenség.

„A szolgáltatók gyakran nem örülnek a panasznak, nem bátorítják a fogyasztókat a panasztételre, pedig a panaszok megfelelő kezelésével egy elégedetlen ügyfelet lojális ügyfélévé lehet tenni. Erre utal az úgynevezett panaszkezelési paradoxon, amely szerint a fogyasztó elégedettebb lesz a kapott szolgáltatással akkor, ha a panaszát megfelelően kezelték, mint ha egyáltalán nem történt volna hiba.”²⁸

A Zalapack'96 Kft., mint termelő és kereskedő tevékenységet folytató vállalat, tudja, hogy a legnagyobb érték a cég számára, ha elégedettek a vevőik. Így amellet, hogy törekednek a minőségi elvárásokhoz való megfelelésre, azt is fontosnak tartják, hogy a felmerülő problémák, és panaszok megfelelően legyenek kezelve.

3.1 A Zalapack'96 Kft vevőivel kialakított kapcsolatrendszere

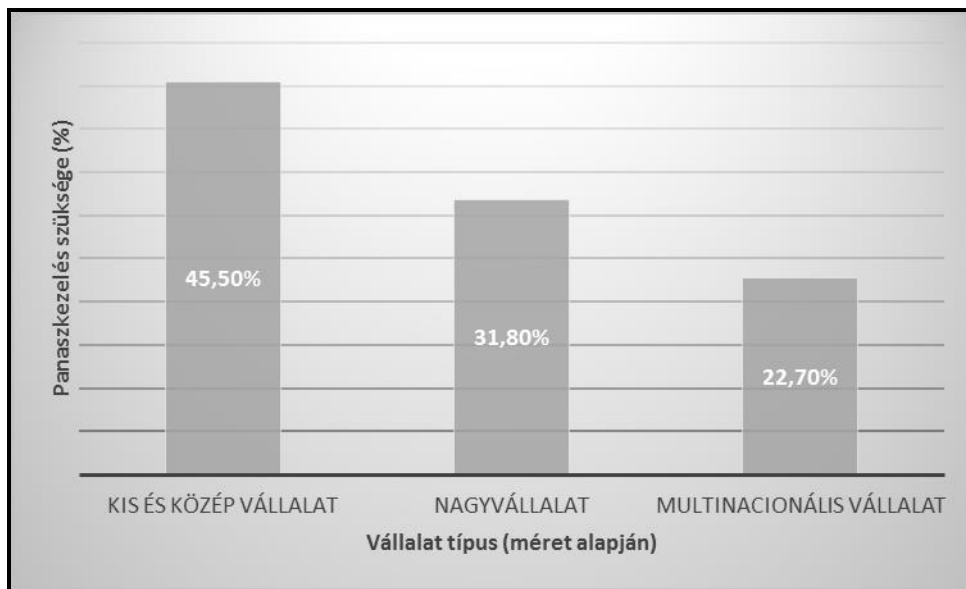
3.1.1 A panaszmenedzsment folyamata a Zalapack'96 Kft.-nél

A panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor az ügyfél elégedetlen a termékkel, vagy szolgáltatással, akár kifejezi ezt akár nem. Az elégedett vevő nem jelent egyben hálás partnert, hiszen az ő elvárása a hibamentes kiszolgálás és végeredmény. Ezzel szemben a negatív szájreklám gyorsan terjed, ezért fontos kiemelten odafigyelni a különböző reklamációkra. Ehhez persze szükséges felmérni, hogy a cég ügyfelei elégedettek e vagy sem, hiszen bizonyított tény, hogy kevesebb, mint a fele fordul a szolgáltató, termelő vállalkozáshoz a felmerülő reklamációk esetében. Minden panaszszituációt gyűjteni és elemezni szükséges, hiszen ezeket felhasználva sokat tanulhat a cég saját hibáiból, és kiküszöbölheti azokat.

²⁸ Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 194. oldal

A családi vállalkozásként működő Zalapack'96 Kft., méreténél és jellegénél fogva jelenleg nem rendelkezik egy jól kidolgozott panaszkezelési folyamattal, mely útmutatót ad a vállalatnál dolgozó személyzet számára, az egyes panasz szituációk megfelelő kezeléséhez. Úgy gondolom ahhoz, hogy a cég jól működhessen hosszútávon, a jelenben kell megfelelő döntéseket hozni, és a felmerülő problémákat oly módon kezelni, hogy azzal a vállalati kultúrát ne sértsék. Jelenleg a statisztikák azt mutatják, hogy a multinacionális vállalatok rendelkeznek megfelelő stratégiával a panaszkezelést illetően, azonban egy általam készített kérdőív alapján a megkérdezettek nagy része, úgy gondolta, hogy a kis és középvállalkozásoknak is szükségük van egy jól meghatározott panaszkezelési folyamatra.

3.1 ábra: Vásárlói vélemény a panaszkezelés kidolgozottságának fontosságáról²⁹



Forrás: 1. számú melléklet

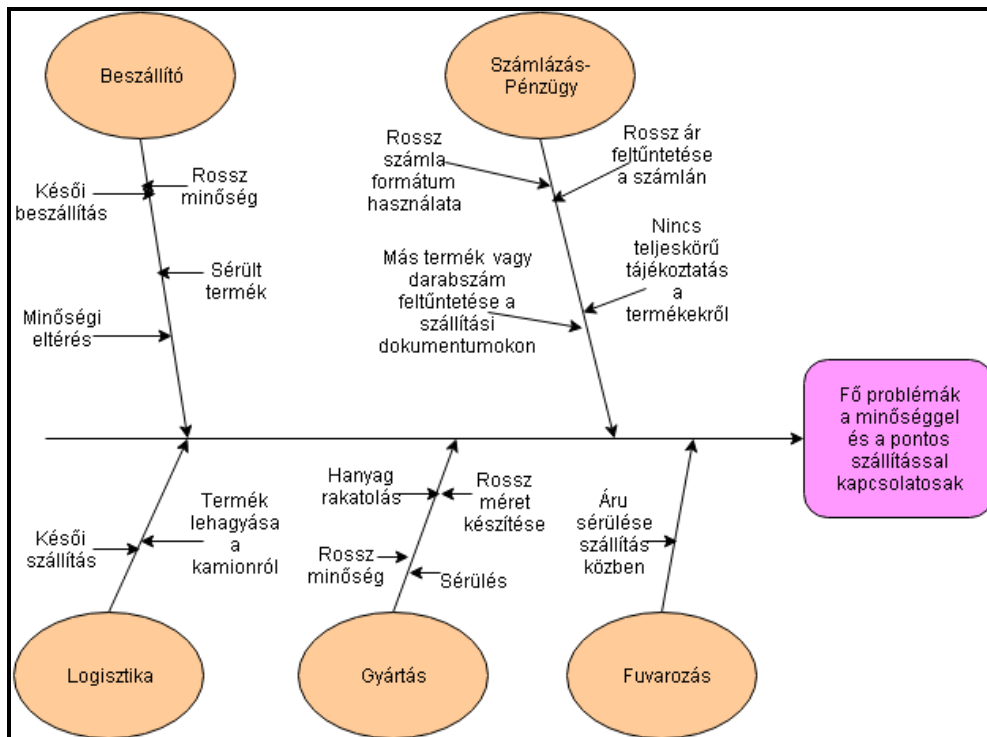
Az 3.1. ábra az általam készített kérdőív eredményét mutatja, melynél a megkérdezettek majdnem fele úgy gondolta, hogy a kis és középvállalkozásoknál nagyon fontos kérdés a panaszok megfelelő kezelése, és az erre kidolgozott szabályzat, mely irányt mutat a dolgozók számára. A kitöltők több mint a fele gimnáziumi végzettséggel rendelkező átlagemberek voltak, akik rámutattak arra, hogy a vevői körnek mennyire fontos ennek kidolgozottsága a kkv vállalkozásoknál. Ennek azért is fontos a figyelembe vétele, mivel a legtöbb vállalkozásnak ez a csoport a célpiaca. Manapság, olyan elterjedt a

²⁹ Az 1. számú melléklet eredménye

menedzsment szó használata, hogy a legtöbb vásárló tisztában van ennek jelentésével, és úgy gondolja, hogy hasznosságát már a kkv cégeknek is alkalmaznia kellene (ld.:3.1 ábra) . Jelenleg azt mondhatjuk, hogy ezeknél a vállalatoknál figyelhető meg legkisebb mértékben ennek kidolgozottsága, és lehet, ennek hiányérzetét mutatja a fenti diagram, amely szerint a kitöltők fontosnak tartják, hogy ott is megjelenjen. A Zalapack'96 Kft. esetében, ez érvényesül is, hiszen ez is a kis és középvállalatok csoportjába tartozik, és jelenleg nincsen egy jól kidolgozott panaszkezelési folyamat elv.

Első lépésként fontosnak tartom, hogy a vállalkozás tisztában legyen az ok-okozati összefüggésekkel, melyekből panaszhelyzet keletkezhet. Ehhez számba vettem a lehetséges problémákat (ld.:3.2 ábra), melyből kiderült, melyek a fő problémákat okozó szituációk, cégünk esetében. Ennek szemléltetésére készítettem el a következő ábrát, melyhez Ishikawa diagramját használtam fel segítségül.

3.2 ábra: Halszálka diagram³⁰ a Zalapack'96 Kft. panaszhelyzetek ok-okozati feltárásához



Forrás: saját szerkesztés

³⁰ Kövesi János: Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan, Budapest – Typotex Kiadó 2015 241. oldal

Ahogy a 3.2.-es ábrán is jól látszik öt fő területből származhatnak hibák a vállalatnál, melyekből elégedetlenség következik. A legnagyobb részét a reklamációknak a gyártásból és beszerzésből származó minőségi problémák teszik ki, illetve a sok bosszúságot okozó kései szállítások, melyek szintén legfőképp a beszállítókkal állnak kapcsolatban. Mivel a Zalapack'96 Kft. nagy részben értékesíti a beszerzett termékeket, így az nem is meglepő, hogy a legtöbb panasz szituációt ide vezethetjük vissza. A gyártás kisebb arányban jellemző, így a hibák aránya is csekélyebb. Mivel tudjuk, hogy a legtöbb reklamáció a minőségi hibákból származik (ld.:3.2 ábra), így fontos a konkrét problémákat számba venni, melyek gondot jelenthetnek.

Ezek, fólia termékek esetében a következők:

- *Nem megfelelő anyagvastagság*
- *Nem megfelelő anyag (reanyag, 100% original, 50-50% összetétel, stb)*
- *Nem megfelelő a szín, a méret, a legyártott mennyiség*
- *Sérült a fólia*

Ezek a problémák, mind a beszállítónál keletkeznek a gyártás során, esetleges sérülés keletkezhet a szállítás során. Ha ezekkel kapcsolatban bármely probléma felmerül az ügyfeleinknél, azokat, mind továbbítjuk a megfelelő személynek, akitől megoldást várunk. Így a mi oldalunkról is panaszszituáció keletkezik, mivel ilyen esetekben mi is a vevői oldalt képviseljük. Így a panaszok nem maradnak nálunk, hanem azokat továbbítjuk a gyártóink felé. Ez érvényes a hullámkarton beszállítókra is.

A hullámkartonok esetében lehetséges hibák a következők:

- *Nem megfelelő papírbehordás (rossz minőség)*
- *Nem megfelelő méret*
- *Sérült termékek*

Ezeket az okokat is a leggyakoribbak közé sorolhatnánk. Ezek szintén leginkább a beszállító partnereinknél jelentkeznek, hiszen azokhoz a termékekhez is, melyeket mi gyártunk a cégnél, ahhoz is az alapanyagot úgy szerezzük be a különböző papírgyártó cégektől. Így a minőségi kifogásainkat velük kell tudatnunk, és a reklamációkat továbbítanunk kell feléjük.

A közös a fólia – és a hullámkarton gyártók felé történő reklamáció során, hogy pénzübeli kompenzációt kérünk, amit mi is nyújtani tudunk a vevőinknek, vagy kérjük a hibás termék kicserélését a megfelelő minőségű termékre, így mi is tudjuk ezt megoldásként nyújtani az ügyfeleinknek. Ahogy a halszálka ábrán (ld.:3.2 ábra) is

megfigyelhetjük, a minőségi elégedetlenségekből származik a legtöbb probléma forrása. Ezekre gondos odafigyelést kell fordítani, hogy már a Zalapack'96 Kft. telephelyén kiderüljön, hogy a termék megfelelő vagy sem. Sajnos ezt nem minden esetben tesszük meg, így ez az egyik fő cél, amit megnevezhetünk, hogy nem engedjük szállításra, az ilyen termékeket, hanem egyből keressük a megoldásokat. Így tehát a hozzánk beérkező panaszok, nem maradnak a cég körein belül, hiszen a megoldásokat a beszállító partnerektől várjuk.

Másik fontos feladatoként tekinthetjük a pontos szállítások betartását, hiszen a vevőink határidőre rendelnek tőlünk, melyet elvárnak. Itt két lehetőség adott a vevőink részéről, arra vonatkozóan, hogy ők mennyire függenek az általunk szállítandó termékektől. A határidő szerint megengedett-e az időbeli csúszás vagy nem. A legtöbb partnerünk gyártással foglalkozik különböző iparágakban, melyeknél a folyamatba beletartozik a legyártott termékek csomagolása is, így ha nem rendelkeznek a szükséges csomagolóanyagokkal, akkor akár a termelési folyamat is megrekedhet, amely kiesést jelenthet számukra. Ezekben az esetekben akár az állási költségüket átháríthatják ránk, főleg ha szerződésben állunk velük, mely rögzíti a szállítási határidőket is, melyhez nekünk tartanunk kell magunkat. Ahhoz, hogy minden terméket megfelelő időben le tudjunk szállítani, fontos, hogy ismerjük az ehhez szükséges beszállítókat, akiknek időben le kell adni a megrendeléseket, és azoknak a visszaigazolását is figyelembe kell venni. Így ha a késedelem a cégen kívül álló okok miatt történt, akkor nekünk a gyártó partnerünk felé, közölni kell a felmerülő plusz költségeket.

Ezekon a hibákon kívül, még jelentkeznek ritkán, egyéb okok is (ld.:3.2 ábra), melyek panaszra adnak lehetőségeket a vevőinknek. Ilyenek például az áruszállítás során bekövetkezett sérülések, melyek keletkezhetnek a beszállítónál történő felvételkor, illetve a Zalapack'96 Kft. telephelyén targoncázáskor is. Ezen kívül kis %-ban előfordult már, hogy a szállítandó termék felkerült a szállítólevélre, de ténylegesen nem került fel a kamionra, esetleg rossz darabszámmal vagy rossz termékmegjelöléssel került dokumentálásra az ügyintéző által. A számlázási folyamat során is akadhat néhány hibalehetőség, mint az árak rossz feltüntetése, a számlák nem megfelelő formátumban történő kinyomtatása, rossz címre való postázás stb.

A panaszok beérkezése a cégünknel általában személyesen vagy telefonon keresztül történik. Néhány partnerünk e-mail útján jelzi felénk az elégedetlenségét.

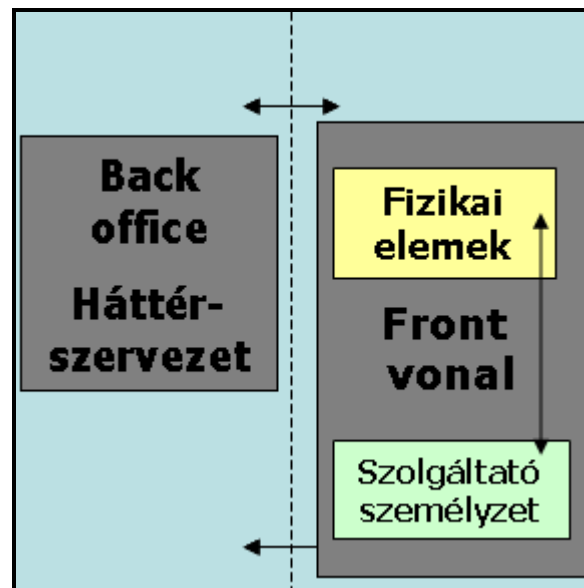
A cégnél található központi telefon elérhetőségét, bárhol megtalálhatja a partnerünk, hiszen az online felületeken is fel van tüntetve, illetve az értékesítő kollégák e-mail

címében és névjegykártyáján is megtalálható. A legnagyobb arányban azok a vevőink, akik nem a közvetlen körzetünkben találhatóak, ők a telefonos értesítést szokták alkalmazni, esetlegesen későbbi személyes találkozóval megpecsételve, ahol bemutatásra kerül a megreklamált termék. Más esetekben a vásárlóink szeretnek személyesen a termékkel együtt, a cég irodájában panaszt tenni, ugyanis így az azonnali megoldást várja. Akik e-mailen keresztül veszik fel a kapcsolatot, azoknak általában könnyen orvosolható, kisebb problémáik vannak. Mivel a központi telefon az iroda azon részén található, ahol a pénzügyi kollégák dolgoznak, így ők az elsők, akik szembesülnek a vásárlói panaszokkal. A személyes megjelenéskor is a front személyzet az első, aki kapcsolatba kerül a vevővel. Az ő feladatuk a problémák fogadása és a megfelelő kezelése a szituációnak. A kisebb problémák esetén a végső megoldást is jelenthetik, de a legtöbb esetben a panaszt továbbítják a back office dolgozóinak, akiknek meg kell oldani a helyzetet. A kérdés, hogy mi ennek a legjobb módja. Adhatunk kompenzációt, cserélhetjük a terméket és választhatunk más megoldási módot is. A lényeg, hogy az ügyféllel való kapcsolatunk, megmaradjon oda-vissza ható kölcsönös együttműködésnek, és a vevői hűséget is csak erősítsük a problémamegoldásunkkal.

3.1.2 Front office és back office munkatársak szerepvállalásának összehasonlítása

A szolgáltatásmarketing alapmodellje szerint a szolgáltató egy látható és egy nem látható részből áll. A látható részek problémáit a frontvonal menedzsmenttel lehet szakszerűen kezelni.

3.3 ábra: A Front és Back Office megjelenése



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati kultúra meghatározza a személyzet minden tagjának, hogy mik az elvárások, amiknek meg kell felelni, legyen szó megjelenésről, modorról, munkamorálról és a vevőkkel való kapcsolattartásról. Erre jó példa, ha a McDonald's franchise vállalatot nézzük, ahol megjelenik a külsőségekben és a belső jegyekben is egyaránt. Kötelező az egyenruha viselete, az egyes üzletek kialakítása is egységes, és az ott kapható ételek és italok is mind egyformák. Ezeken a külsőleg megfigyelhető tulajdonságokon kívül, pedig a személyzetnek egy előre betanult szöveggel kell a vásárlókat kiszolgálniuk. Erre több példát is fel lehet hozni: Fornetti Kft., Ikea, Jysk stb.

A Zalapack'96 Kft. esetében nincsenek ilyen szigorú szabályok a megjelenésre, illetve a kiszolgálásra. Ebben a vonatkozásban a front és a back office munkatársak között nem tesznek különbséget a cégvezetők. Így mielőtt rátérnék a két részleg közötti különbségekre, először a hasonlóságokat említeném meg (ld.:3.3 ábra).

A cégnél mindenkinek hatalmas szerepe van abban, hogy a célokat és a sikert elérhessék. Mivel kereskedelmet folytató vállalkozásról van szó, természetesen a vevői elégedettséggel lehet olyan eredményeket elérni, melyek megegyeznek a kijelölt célokkal. Ahhoz, hogy a vásárlók véleményét a cég javára lehessen fordítani, ahhoz a személyzetnek is a megfelelő eltökéltséggel kell a fogyasztókkal viselkedni. Így amikor a back office a háttérben munkálkodik keresi a megfelelő beszállítót, hogy a legjobb minőségű és legalacsonyabb árú alapanyagokat, késztermékeket tudja beszerezni, ezzel

is arra törekedve, hogy a vevőnek a legkiválóbb ajánlatot tudja nyújtani, melyekhez természetesen szolgáltatásokat is nyújt. Azonban nem elegendő ez a tevékenység a front személyzet hozzájárulása nélkül, hiszen az ő közvetlen munkájukkal találkozáskor a vevőkben kialakul a vélemény, mely adódhat a dolgozó beszédstílusából, öltözködéséből, segítőkészségéből, gyorsaságából stb. (ld.:3.3 ábra)

A Zalapack'96 Kft. esetében is elkülönülnek a beszerzési-értékesítési illetve a pénzügyi-számlázási osztályok, azonban ezeknek a munkássága összefonódik, az egyik nem tud érvényesülni a másik munkája nélkül.

Az általános folyamat a következő:

1.) Back Office feladatai

- Igényekről teljes körű tájékozódás
- beszállítói árajánlatkérés több helyről
- ezeknek az ajánlatoknak az összehasonlítása (ár és minőség alapján)
- árak kalkulálása a vevők számára
- felmérni a lehetségesen adható szolgáltatások körét (konfekcionálás, szállítás stb.)
- árajánlat kiküldése

2.) Front Office feladatai:

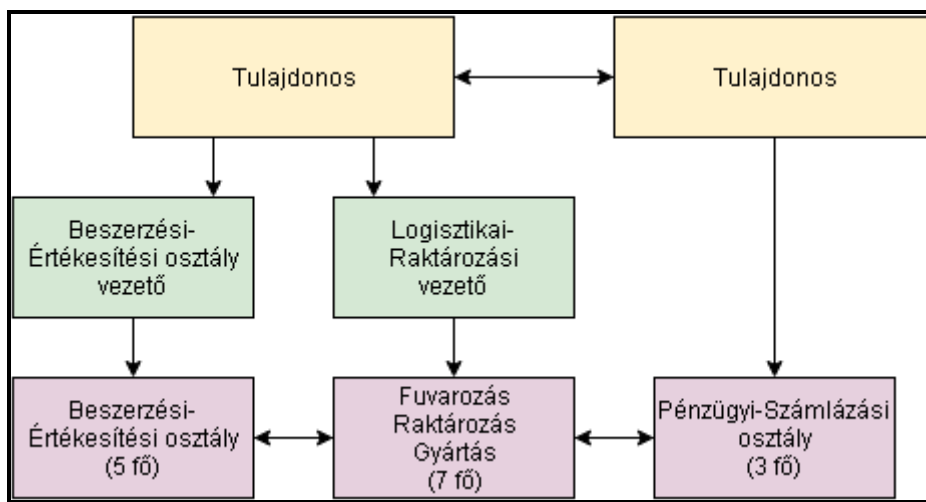
- beérkező áruk nyilvántartása
- ezen áruk beérkezésének jelzése az azt rendelő munkatársnak
- számlán szereplő ár, súly, mennyiség ellenőrzése beszerzési megrendelés alapján
- eladási ár ellenőrzése
- szállítólevél, számla készítése a kiajánlott feltételeket figyelembe véve
- vevőkkel történő kapcsolattartás

A folyamat levezetése alapján megfigyelhető, hogy mennyire összefonódnak a különböző állomásai a végleges értékesítésnek. A számlázáson dolgozó munkatársak a beszerzéssel és értékesítéssel kapcsolatos információk nélkül nem tudnák végezni a feladataikat, illetve ők ellenőrizni tudják a beszerzéssel kapcsolatos olyan részleteket, melyek a könyvelésnél és a számlázásnál fontos, hogy minden szabálynak megfeleljenek.

Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeresen működhessen, főleg, ahol már a különböző munkafolyamatokat végző osztályok elkülönülnek, fontos, hogy minden egyes munkavállaló és cégvezető tisztában legyen a szerepével (ld.:3.3 ábra). Ahhoz, hogy egy jól összeszervezett egységességet sugalló légkört tudjon közvetíteni a vevői felé a cég, ahhoz mindenkinek be kell tartani ezeket a szerepeket.

A Zalapack'96 Kft. esetében három szintre bonthatnánk a különböző szerepvállalásokat.

3.4 ábra: Vállalati szervezeti felépítés a Zalapack'96 Kft. esetében



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 3.4. ábrán is látszik a legfelsőbb szinten a cégtulajdonosok állnak, akik az egész vállalatot felügyelik, és összefogják. Ők azok, akik minden tevékenységet átlátnak és a végső döntéseket meghozzák. Valójában a cégnél az alkalmazottak sok mindenben szabadkezet kapnak, azonban a pénzügyi és nagyobb beruházási kérdésekben ők mutatnak irányt a döntéshozásban. Azonban az ő feladatuk is két részre osztható. Itt is munkamegosztás figyelhető meg, mivel az egyik tulajdonos a pénzügyi-számlázási osztály közvetlen vezetésével tevékenykedik nap, mint nap, míg a másik tulajdonos felügyelete kiterjed a beszerzési-értékesítési és a logisztikai-gyártási munkálatokra (ld.:3.4 ábra). Így átfogóan működtetik a családi vállalkozást.

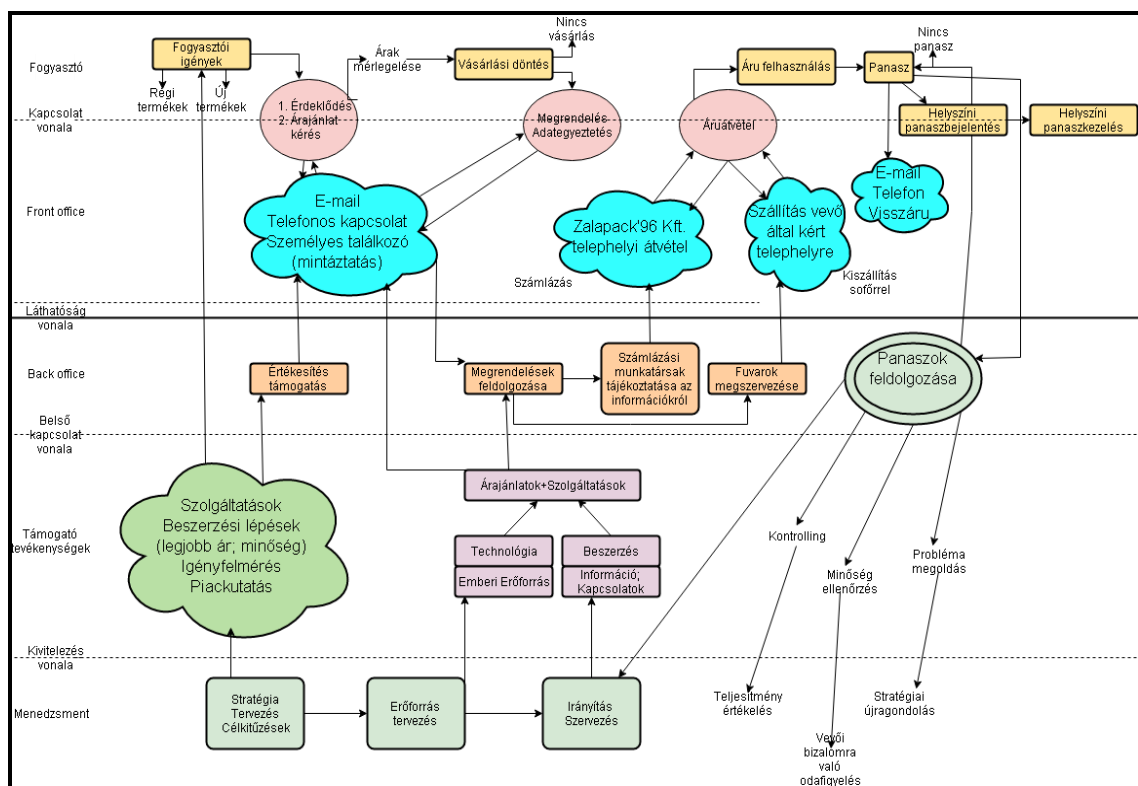
A középső szinten azok a személyek állnak, akik külön-külön felügyelik a beszerzési és raktározási tevékenységeket. Valójában ők az örökösök, akik majd szüleik életmunkáját átvéve folytathatják a cég eredményes működtetését. Egyelőre kisebb a felelősségük, mivel nem az egész cég sikerességének véghezvitele a feladatuk, azonban vezetői

szerepükkel kitanulhatják a munkafolyamatok megfelelő delegálását és a személyzet motivált részvételét a missziós és víziós célok elérésében (ld.: 3.4 ábra).

Az alsó szinten található három csoport (ld.:3.4 ábra), melynek tagjai egymást kölcsönösen segítve végzik a mindennapi teendőket. Ezek körül kettőnek fontos szerepe van a vevőkkel való kapcsolattartásban. Itt szeretném bemutatni a front és a back office munkatársainak a szerepvállalásának milyenségét, a vevőkkel kapcsolatos panaszkezelés folyamatán keresztül.

Ennek megértéséhez elkészítettem a következő ábrát:

3.5 ábra: A Zalapack'96 Kft. vevői kapcsolattartásának blueprint ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolat vonala két résztvevő közötti kölcsönhatást jelzi (ld.:3.5 ábra), hiszen itt lép érintkezésbe a fogyasztó a cég munkatársaival. A vonal felett álló vevők első lépésként feltárlják az igényeiket, melyet valamilyen kommunikációs csatornán keresztül tudtadják a céggel. Itt a front személyzet már kapcsolatba került a fogyasztóval akár online felületen keresztül, akár személyesen (ld.:3.5 ábra). A követett stratégiával, legyen szó árpolitikáról, beszéd és levelezési stílusról vagy megjelenésről, a vevőben kialakul a vásárlási döntés. Igen vagy nem!

Bekövetkező rendeléskor szintén a kapcsolat vonala mentén történik az összeköttetés. Ez lehetséges a Zalapack'96 Kft. telephelyén, vagy az árajánlatban plusz szolgáltatásként megjelölt kiszállítással. Ezek után a fogyasztó felhasználja a terméket, melynél keletkezhet panasz, amely adódhat minőségi, mennyiségi, számlázási és egyéb eltérésekből, hiányosságokból. Ha felmerült a panasz (ld.:3.5 ábra), akkor azzal felkeresi a vásárló a vállalkozást, ahol bejelentheti az őt ért sérelmet. Ilyen esetben a front office munkatársai szembesülnek először az elégedetlenséggel, majd csak utána kerül ahhoz a személyhez, aki a beszerzését, vagy a gyártását bonyolította. Ebben a szituációban az irodán kívüli tevékenységeket végző személyeknek nincs közvetlen kapcsolata a panaszkodó féllel. Esetlegesen, ha gyártásban történt a hiányosság, akkor a későbbiekben erre gondos odafigyelésre lesz szükség, azonban a probléma megoldásában ők nem vesznek részt.

Nagy szerepet játszik a személyzet viselkedésében a vállalat frontvonal menedzsment stratégiája, mely lehet bürokratikus-normatív, illetve spontán-rugalmas. A Zalapack'96 Kft.-re az utóbbi jelleg vonatkozik, hiszen nincsenek előre meghatározott megjelenési formák, beszédstílus stb. Ennek ellenére azonban a vevőkkel való kapcsolattartásra nagy odafigyeléssel mégis vonatkoznak íratlan szabályok, melyeket a panaszkezeléskor is be kell tartani.

Ilyen szituációban a front office-nak rendelkezni kell a következő képességekkel:

- empátiakészség
- gyors döntéshozatali képesség
- koncentrációs energia
- rugalmasság, alkalmazkodóképesség az egyes helyzetekhez, illetve a vevők személyiségéhez
- megbízhatóság
- pozitív hozzáállás
- szaktudás

Zeithaml and Bitner marketing szakemberek szerint négy dimenzióját³¹ különböztethetjük meg a frontszemélyzet magatartás profiljának. Az első a panaszkezelési készség, melyre szeretnék kitérni, illetve az adaptációs készség, a rögtönzési képesség és a megoldó képesség.

³¹ <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1687&context=thesesdissertations>

A panaszkezelés során lehetséges, hogy az irodába személyesen teszi meg a bejelentést az ügyfél, ilyenkor a front személyzet szembesül elsőként a felmerülő problémával, és a fogyasztó megoldást vár már abban a pillanatban, ahogy kifejezte elégedetlenségét. A szituáció nagyon különböző lehet az indokok és a vásárlói hozzáállás miatt. Ahhoz, hogy az ügyfelet megtarthassuk, és a bizalmukat se veszítsük el, megoldást kell találni. A Zalapack'96 Kft. esetében, mivel a cégünk főként kereskedelemmel foglalkozik, így először történik alapanyag, vagy késztermék beszerzés, és ezeknek a továbbforgalmazását végezzük. Ezt pedig a back office munkatársai végzik, akiknek a problémákat meg kell oldani, de nem feltétlenül kell a vevőkkel közvetlenül kapcsolatba kerülniük, illetve ha kerülnek is, akkor sem elsődlegesen, így már a vásárlók is a megoldást várják, és valamivel nyugodtabbak. Az sincs kizárva a lehetőségek közül, hogy a back office-ban dolgozó embereknek kell először szembesülni az elégedetlen vevővel, hiszen az ország különböző pontjaira is szállítunk, így vannak esetek, mikor az üzletkötő munkatársnak helyszíni szemlére kell kimenni, és ott várnak tőle megoldást a problémára. A felelőssége az esetek többségében nekik van, hiszen a front személyzetnek azokat a termékeket kell árusítani, amiket a beszerzők megrendeltek és jóváhagytak. Ezzel azonban a vásárló nem feltétlenül van tisztában, így nyomást gyakorolva a számlázáson dolgozó kollégától vár megnyugtatót és kompenzálást.

3.2 „Panaszkezelési paradoxon” létezésének vizsgálata- primer kutatás

„Az elégedetlen vevők mindig gondot jelentenek, de egyben a legnagyobb lehetőséget is.” (Bill Gates)

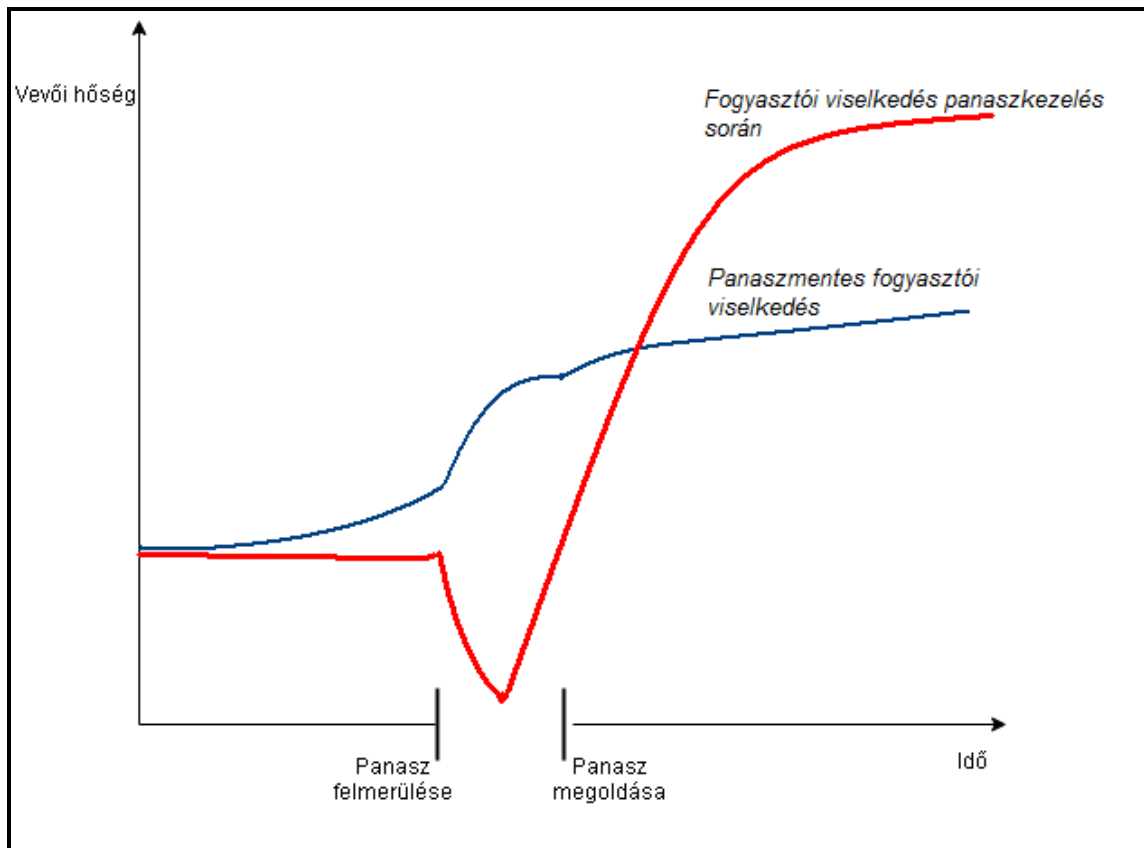
Az idézet, melyet Bill Gates fogalmazott meg, remekül kifejezi a szakdolgozatom témájának lényegét. Ebben az egy mondatban jól megjelenik a paradoxon jelenség, hiszen az elégedetlen vevőkből eredő gondok, lehetőséget nyújtanak számunkra, esélyt kapunk a hiba kijavítására, amiből jól jöhetünk ki. Ez egy teljesen ellentmondásos kijelentés.

A paradoxon, állítások olyan halmaz, amelyek ellentmondásra vezetnek, vagy a józanésznek ellentmondó következtetések vonhatóak le belőlük.

Mit is jelent ez? – Az élet bármely területéről vehetünk példákat, melyek ennek a jelenségnek a magyarázatára szolgálnak. Egy kisgyermek bukdácsolási a kezdeti lépéseknél, melyek majd a későbbiekben a járáshoz vezetnek, de nélkülözhetetlenek a tanulási folyamathoz. Egy szakács kísérletezései a különböző fűszerekkel, melyek nem a megfelelő ízt adják az első 10 alkalommal, majd a végén megtalálja a tökéletes kombinációt. Illetve az ember a hibái során sokat tanul életében, mellyel egyre bölcsebbé és tapasztaltabbá válik.

A paradoxonoknak két fajtáját különböztetjük meg, az igaz és hamis paradoxonokat. A logikai következtetések szerint a vevői panaszkezelésből származó haszon az első csoportba sorolható, mivel, ezek tényeken alapulnak és bebizonyították több jól működő vállalkozáson keresztül. Ezt szemlélteti a következő ábrán található diagram (ld.:3.6 ábra), mely bemutatja, hogy azon vásárlók, akiknek panasza keletkezett és meg lett oldva, nagyobb hűséget mutatnak, mint azok, akiknek nem származott semmilyen elégedetlensége a cégnél tapasztalt vásárlásoknál.

3.6 ábra: A vevői hűség összehasonlítása panaszt tapasztaló és nem tapasztaló ügyfelek között



Forrás: *The service recovery paradox*³²

A 3.6 ábrán kék vonal jelzi a diagram, azoknak a viselkedését, akiknek nem származott elégedetlensége egy adott szolgáltatásból, vagy termék megvásárlásából. A pirossal jelölt vonal, pedig azokat a fogyasztókat érzékelteti, akiknek volt panasa a vásárlás során.

Megfigyelhető, hogy akiknek nem merült fel semmilyen probléma, azoktól is hosszú távú hűsége számíthat a vállalat, hiszen a vevők elégedettek a termékekkel és szolgáltatásokkal. Ez egyenletesen haladva az idő síkján nem fog hatalmas ugrást jelenteni, de rosszabb helyzetbe se kerül a cég. Azonban a másik eshetőséget figyelve, megállapíthatjuk, hogy a vállalat-vevő kapcsolat ugyanúgy alakul, addig a pontig, ahol felmerül a probléma, melyből a vásárlónak hátránya keletkezik. Itt a fogyasztó megtorpan, hiszen elégedetlen a termékkel vagy szolgáltatással. Az itt lehetséges végkimenetelnek a pozitív oldalát vettük (ld.:3.6 ábra), hiszen a célunk a vevői hűség hosszú távú kialakítása, melyet akkor kapunk meg, ha készségesen állunk a

³² <https://www.customerthermometer.com/customer-retention-ideas/the-service-recovery-paradox/>

problémához, és a lehető legmegfelelőbb módon megoldjuk azokat. A 3.6-os ábra is éppen ezt mutatja, illetve, hogy mennyit számít a fogyasztónak a vállalat hozzáállása. Látszik, hogy a probléma megfelelő orvoslásával gyorsan felfelé ívelő fogyasztói hűséget lehet elérni.

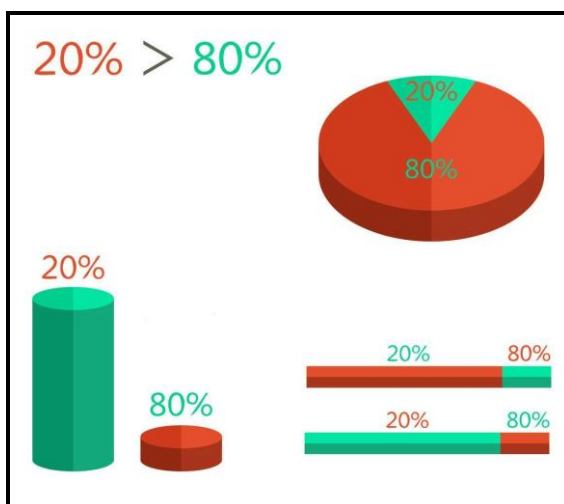
A legtöbb embernek vannak rossz tapasztalataik az ellátó cégekkel, ugyanis a dolgok néha elromlanak, ez az élet rendje. Ezt el kell fogadni akár legyen szó fogyasztóról vagy vállalkozásról, és itt lehet feltenni a nagy kérdést, hogy a felmerült problémákat, milyen módon kezeljük. Ha erre nincsen megfelelő eljárás, jól bevett szokások, akkor el kell gondolkodni, hogy miképpen lehetne ezt beépíteni a vállalati kultúrába, hiszen mindenképpen számolni kell a felmerülő gondokkal. Ahogy Murphy törvénye is kimondja: „Ami el tud romlani, az el is romlik.” A mai fejlődő világban, ahol egyre jobban előtérbe kerülnek a robotikával működtetett gyártási rendszerek, a hibák lehetősége is szűkül, az emberi munkával szemben. Azonban, itt is egy rossz beállítás hatalmas károkat okozhat, arról nem is beszélve, hogy a meghibásodás lehetőségét is magával vonja. Erre minden tudatosan működő vállalati politikának fel kell készülnie, mivel ha bekövetkezik valamilyen hiba, annak gyorsabb megoldását így lehet elérhetővé tenni.

A Zalapack'96 Kft. esetében a cég egyaránt dolgozik emberi erővel illetve gépekkel, vagy ennek kombinációjával a gyártás során. Például teljesen emberi munkának számít, a Szórá festék használata, melyhez egy szitát használnak, itt a méret nagysága, az elmosódottság elkerülése, és a megfelelő szín használata is a munkaerő odafigyelésén múlik. Teljesen gépiesített folyamat a bonyolultabb nyomatok felvitele a dobozokra, lemezekre, ehhez csak a beállítást végzi a dolgozó. Azonban cégünknel a legtöbb munkafolyamat kombinált, hiszen a gépekbe adagolni kell, ami folyamatos munkát igényel. Mivel nálunk az értékesítéshez szükséges késztermékek az összes eladás 30%-át teszi ki, így a beszerzésből származó egyéb termékeknél történő hibák lehetőségét nehezen tudjuk kiküszöbölni. Minden beszerző-értékesítő munkatárs tisztában van ezzel, és így felkészülnek a lehetséges problémákra, mivel az ő érdeküket is szolgálja, hogy a vevőik elégedettel legyenek, és további rendeléseket adjanak le.

3.2.1 A 80-20 szabály elemzése a cégnél

Eredetileg egy olasz közgazdász, Vilfredo Pareto alkotta meg azt a matematikai képletet, mellyel az egyenlőtlen elosztást írta le megfigyelései alapján. Az elv megalapítója azt feltételezte, hogy a megtermelt javak 80%-a a társadalom 20%-ához kerül a társadalomra jellemző vagyoneelosztás során. Dr. Joseph Juran, ugyanerre a következtetésre jutott a minőség menedzsment területén. Juran megfogalmazásában a bekövetkező problémák 80%-át a hibák az elkövetett hibák 20%-a okozza. Azt vallotta, hogy a minőségi problémák oka a változás iránti ellenállás. Nézetei a termelésen kívül a szolgáltatások területén is meghallgatásra találtak.

3.7 ábra: Pareto-elv általánosan³³



Forrás: saját szerkesztés

Pareto következtetése az élet szinte minden területére rányomta a bélyegét. Az üzleti életben megfigyelhető, hogy napi tevékenységeiknek 20%-a termeli ki az eredményeiknek a 80%-át, de további elméleteket alkottak a Pareto-elv alapján (ld.:3.7 ábra):

- „a világ népességének 20%-a kapja a fizetések 80%-át
- a hibák 20%-a okozza a rendszerösszeomlások 80%-át
- a vevők 20%-a okozza az eladások 80%-át

³³ Kövesi János: Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan, Budapest – Typotex Kiadó 2015 243-265. oldal

Minden vállalkozásnak, legyen szó KKV cégekről vagy multinacionális vállalatokról, segíthet ezen elv tudatos használása.

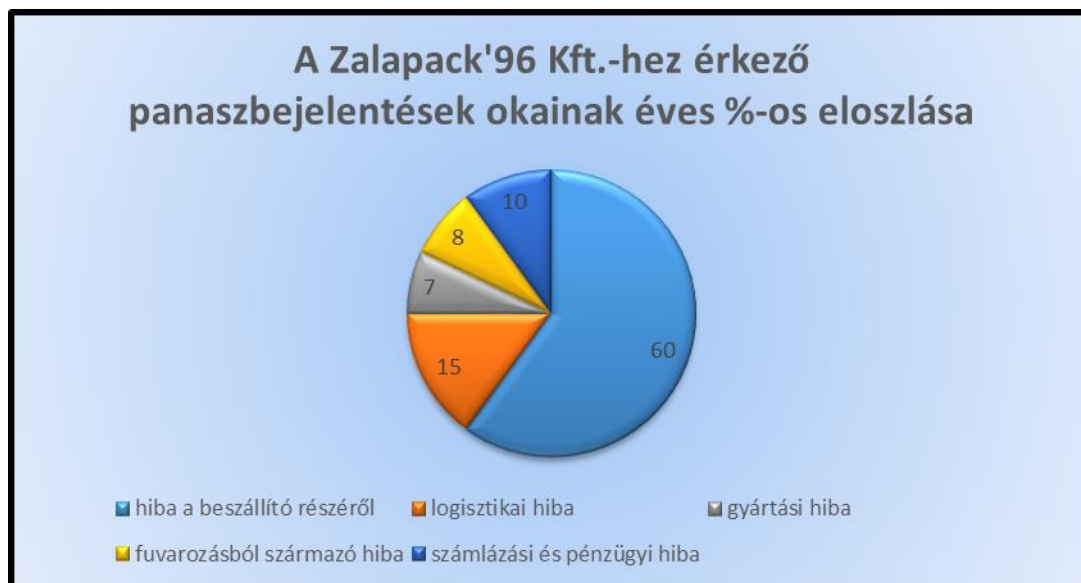
A panaszkezelésben alkalmazva fontos összehasonlítási alap a "létfontosságú kevés" és az „érdektelen sok” fogalmak értelmezése. Az elsődleges feladata a cégnek, hogy azonosítsa azokat a hiba lehetőségeket, melyek jelentőséggel bírnak a vállalat eredményességében. Juran bizonyította, hogy a problémák 2/3-a az okok 1/3-ból ered.

A fellelhető okokat kategorizálhatjuk 3 fő csoportba, melyek a következők:

- kritikus hibák, „létfontosságú kevés”
- okok, melyek később a kritikus hibák közé kerülhetnek
- hibák, melyeknek hatása, súlya jelentéktelen

Ezekbe a kategóriákba helyeztem el a Zalapack'96 Kft.-nél fellelhető összes problémát, majd levontam a következtetést, hogy melyek azok a főbb problémás területek, ahol változtatásra van szükség. Ennek számszerű bemutatását a következő ábrán jelenítettem meg.

3.8 ábra: A Zalapack'96 Kft.-hez érkező panaszbejelentések legfőbb okai



Forrás: saját szerkesztés

Az adatok 2015. évi relevánsak, melyeket a cégnél fellelhető adatbázisból gyűjtöttem össze.

Ahogy az az ábrán is jól látszik, a cégnél jelentkező legjelentősebb hibák a beszállító részéről keletkeznek, ami nem is csoda, hiszen a termékeink nagy részét a szállítók útján szerezzük be, így a hibalehetőség aránya is e területen válik legnagyobbá (ld.:3.8 ábra).

Ezért lehetséges az, hogy az okok öt fő csoportjából, ez az egy csoport mutatja a legnagyobb panaszfelületet. Igaz Pareto 80-20-as szabálya nem teljes egészében érvényesül a cég gyakorlatára, de az elv itt is érvényesül 60-20-as arányban. Tehát a panaszok 60%-át az okok 20%-a adja, így erre a területre kell még jobban odafigyelni, és olyan változtatásokat eszközölni, melyekkel ezeket a hibákat ki lehet küszöbölni (ld.:3.8 ábra). Mivel nem elegendő, ha a fogyasztóink panaszait megfelelően kezeljük, de azok a problémák folyton visszatérnek, mert attól a cég megbízhatatlanná válik, akár jól orvosolja a problémát akár nem. Mivel már tudjuk, hogy mely a fő terület, hol vizsgálódnunk kell és orvosolni mielőbb a felmerült problémákat. Ahogy azt a halszálka ábrán (ld.:3.2 ábra) is megfigyelhettük a beszállítók által jelentkező hibák közül a minőségi reklamációk és a lassú, határidőt átlépő szállítások voltak a legkomolyabbak, melyek a vevőinkre is kihatással voltak, oly módon, hogy felénk panasz érkezett. Szerencsére a csomagolástechnika terén nem jellemző a vásárlók panaszának hiánya, mivel általában a vevőink nagy mennyiségben vásárolják tőlünk a termékeket, így az értéke ezeknek a termékeknek is elég magas. Ebből következik, hogy az elvárások is magasak, így nem megfelelő termék esetében egyből jelzik felénk a problémás eseteket, illetve új termék bevezetésekor bevett szokás, hogy érdeklődünk a vásárlás után a felhasználásról, és az elégedettségről. Ezek azért fontosak, mert így a panaszos gondját meg tudjuk oldani, és ezzel a vevőkapcsolatunkat is erősebbé tesszük, illetve köztudottan a negatív szájreklám az, ami a leggyorsabban terjed, ez pedig egy cég hírnevének sem tesz jót. Így azt mondhatjuk, hogy szerencsés helyzetben állunk, hiszen az esetek 90%-ában a felmerült probléma a megfelelő emberhez kerül és a megoldást is tőle várhatja a vevő. Mivel az esetek döntő többsége dokumentálásra került, így ezt a jövőre vetítve felfoghatjuk úgy is, mint egy ingyenes értékelést, egy felmérést mellyel sikeresebbé tehetjük a vállalkozást.

3.2.2 Benchmarking a panaszkezelés területén

Mindenképpen úgy kell hozzáállni a kérdéshez, hogy azt feltételezzük a konkurenciáról, hogy a maximális profit elérésére törekszik, és eszerint választja meg vállalati politikáját és az irányt adó stratégiát, s hozzá az akciókat. Legyen szó multinacionális vállalatról, vagy egy kisvállalkozásról, fontos tisztában lenni az erős és gyenge pontjaival, hiszen ezeket az információkat felhasználva tudunk meghozni mi is fontos döntéseket munkánk során. Például az árképzésben, termékskálával kapcsolatosan,

marketing csatornák kiválasztásában stb. Ahhoz, hogy a saját cégünknel alkalmazott technikáknak a szerepét és hasznosságát értékelhessük, nagyon jó módszerként szolgál, ha megnézzük, hogy más cégeknél mi a gyakorlat. Erre nagyon jó módszer a benchmark, hiszen manapság ez az eljárás az élen jár a menedzsment eszközöket tekintve.

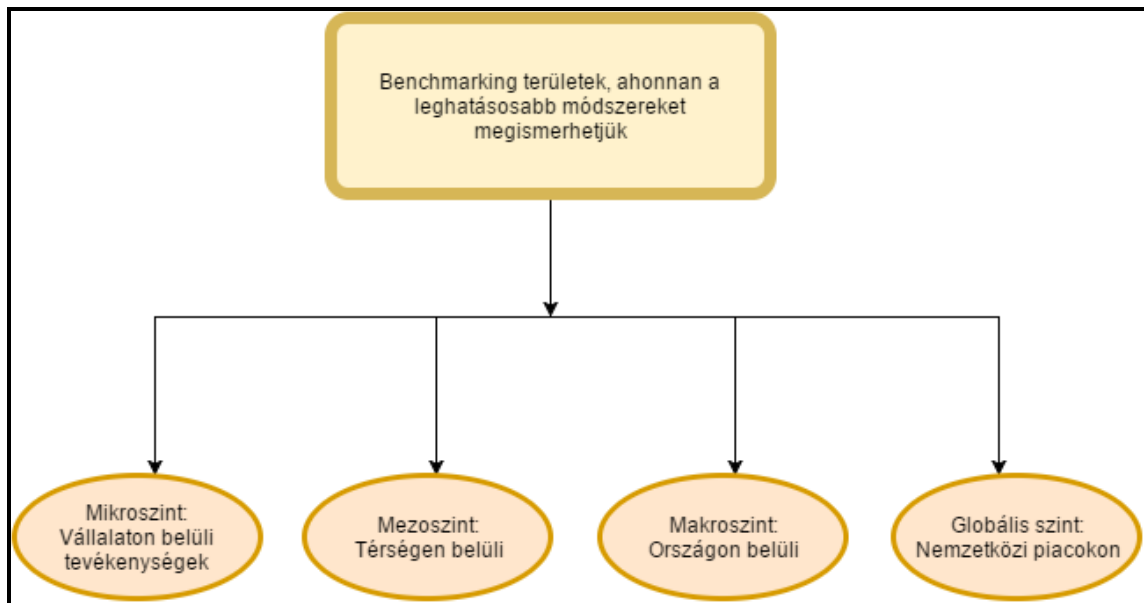
"A benchmarking a világ bármely pontján működő más szervezetekkel való folyamatos összehasonlítás és összemérés folyamatát jelenti abból a célból, hogy információt nyerjünk szervezeti filozófiákról és politikákról, gyakorlatokról és mértékekről, melyek segíteni fognak bennünket szervezetünk teljesítményének javításában."
(Amerikai Termelékenységi és Minőség Központ)

A benchmarking³⁴ azonban a szerzett információk és sikeres működési elemek felhasználására szolgál, melyet be kell építeni egy vállalatnak a saját környezetébe, úgy hogy az passzoljon a vállalati kultúrába. Tehát nem másolásra való menedzsment eszköz, nem is csodaszer és nem is ipari turizmus. A panaszkezelés gyakorlati elemeinek megfigyeléséhez a folyamat benchmarking típust alkalmazzuk, hiszen a hangsúly a panasz kezelésének rendszerén van. Hogyan, milyen folyamatok révén jutunk el a megoldásig, van-e egy gyakorlati folyamatrendszere a panaszmenedzsmentnek a cégnél, stb. A cél kiemelkedni, és a minél jobban kiszolgálni a vevőket, mellyel a profitot is megnövelhetjük. A vállalati rendszer bármely területén lehet eredményes benchmarkingot folytatni, így a panaszkezelés területén is érdemes kicsit mazsolázni a különböző bevált stratégiák és módszerek között. A folyamatok során teljesítménybeli eltérések kerülnek felszínre, amely a fejlődésre való törekvéshez vezet, hiszen mindenki a legjobb szeretne lenni.

Ehhez meg kell találnunk a nálunk jobbakat, akiket később megelőzhetünk. Ha pedig túljutottunk egy akadályon, azonnal kereshetjük a következő kihívást. Ehhez 4 szintre bontottam a lehetséges területeket, melyek a mikro- mezo- makro- és globális szintek.

³⁴ <http://www.investopedia.com/terms/b/benchmark.asp>

3.9 ábra: A benchmark alkalmazása a különböző környezetek adta lehetőségek függvényében



Forrás: saját szerkesztés

Az 3.9. ábrán is látszik, hogy a különböző csoportokat közgazdaságtanilag különítettem el, így a mikro szintet a saját cégen belüli módszerek adják. Kicsit kilépve a közvetlen környezetünkbe, illetve az ország területére, ott beszélhetünk mezo- és makro szintekről, ahol a cégekre ugyanazok a törvények és szabályok vonatkoznak. Majd negyedik, és egyben legnagyobb terület a globális tér, ahol a nemzetközi piacra kilépve, tanulhatunk a kicsi vállalkozásoktól egészen a világot átszövő multinacionális cégektől is egyaránt. Úgy gondolom ezeket azért is érdemes megfigyelni külön-külön, mert nagyon érdekesnek találom, hogy hol, milyen tanulságokat, és jól bevált folyamatokat sajátíthatunk el (ld.:3.9 ábra).

A mikro szinten belül, azaz a saját vállalatunknál, érdemes odafigyelni, minden jól működő folyamatra, mivel ennek is nézhetjük a hasznát. Például a Zalapack'96 Kft.-nél gyengének mondanám az információ áramlását, a különböző projektekkel kapcsolatban. Ez pontosan azt jelenti a cégnél, hogy minden beszerző-értékesítő munkatársnak meg vannak a saját partnerei, akikkel régóta együtt működnek. Azonban az is jellemző, hogy mivel régi ügyfelekről is van szó, mindenki tisztában van a másik kolléga munkájával, olyan szinten, hogy ha éppen szabadságon lenne, vagy bármilyen oknál fogva az irodán kívül tartózkodna, rendben és gördülékenyen tudjon folyni a hétköznapi munka. A gyengeség abban rejlik, hogy mindenki keresi az új partnerekkel a kapcsolat, és

piackutatások folyamatos felderítése közben akadnak új projektek, amikről már kevésbé tájékoztatják egymást a dolgozók. Ez olyankor jelent problémát, ha a szóban forgó jövőbeli ügyfél jelentkezik, kérdése van, vagy segítségre szorul a termékkel kapcsolatban, vagy bővebb információra lenne szüksége, és a kapcsolattartó nincs benn a cégnél, olyankor gyakran fordul elő a tudatlanság. Ilyenkor nem tudunk segíteni az ügyfélnek, és gyakran kínos szituáció teremődik. Jelenleg ez a probléma már észrevételre került a felsővezetők által is és keressük a legjobb megoldást. Esetleg a pénzügyekkel foglalkozó kolléganőktől lehetne átvenni a jó példát, miszerint minden információt megosztanak egymással, ami felmerülhet a munkájuk során. Ezt ők nagyon komolyan veszik, hiszen az ő kezükből megy ki utoljára a kísérő okmány, a szállítólevél, a számla, de gyakran érkezik hozzájuk üzenet a központi telefonon keresztül, akár egy vásárló, akár egy panaszos, bármi felmerülhet. Ők minden információt felírnak egymásnak, és szóban is elmondják a tudnivalókat. Mivel úgy gondolom, hogy ez nem egy időigényes dolog, könnyedén átvehetnék mi is a gyakorlatba, és minden megtalálható lenne egy közös dokumentumtárba, akár egy vállalati kisokos, melyet bárki bármikor használhatna. Ezt a felvetést a panaszkezelés asztalán is alkalmazni lehetne, hiszen az összes információ tartalmazhat panaszokkal kapcsolat megoldatlan problémákat, melyekre szükség lehet. ha a partner érdeklődik, hogy hol áll a problémájának megoldása. Ezen kívül számos jó példát gyűjthetünk össze akár saját cégen belül.

Mezo- és makro szinteken, a Magyarországon található cégeket kell vizsgálni, ahol szűkíthetjük a teret esetünkben, Zala megyére, vagy a Nyugat-Dunántúlra, ahol a térségre jellemző vonásokat figyelhetünk meg (ld.:3.9 ábra). Így kiterjeszthetjük összehasonlításként az egész ország területére. Főleg a versenytársak gyakorlatának előnyeit szeretném megérteni, és beépíteni a nálunk használt gyakorlatba. Ezen belül szeretném elemezni a panaszmenedzsment alakulását ezeknél a vállalatoknál. Az alapkérdések, melyre keressük a választ a következők:

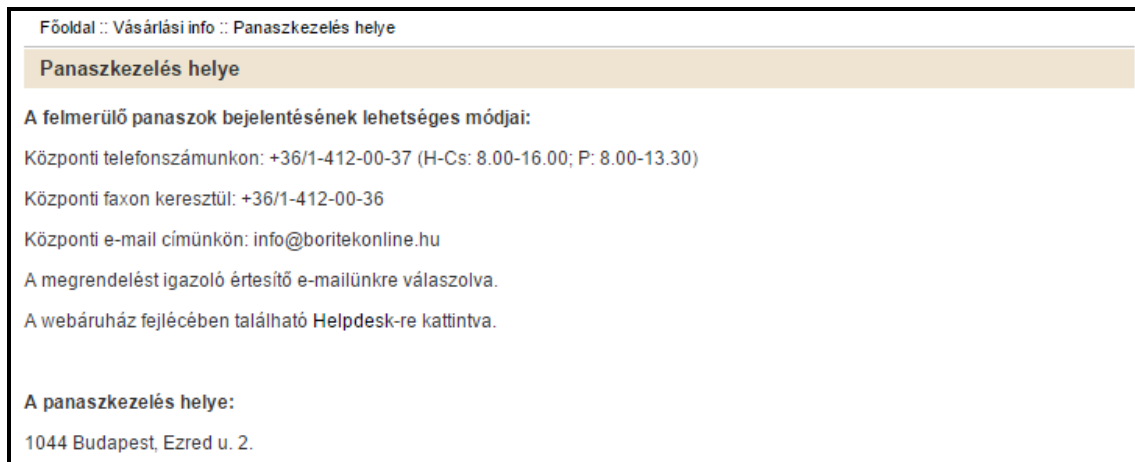
- **Mit csinálnak a többiek jobban?**
- **Miben tudnak a többiek többet, mint mi?**
- **Mit csinálnak a többiek másként?**
- **Miért csinálják a többiek másként?**
- **Milyen keretfeltételek között csinálják a többiek jobban?**

Ezeket a kérdéseket egyszerű feltenni, mégis a választ nem olyan egyszerű megtalálni rá, hiszen gyakran előfordul, hogy nem szívesen engednek betekintést a cégek a működésükbe, és nem szeretnék azt a jól bevált módszert kiadni, melynek ők a sikerességet tudhatják be. Inkább a piacvezető és a világvezető cégekre jellemző, hogy a siker titkát elárulják, hiszen ezzel is egy pozitív reklámot építeni fel maguknak. Az első lépés meghatározni, hogy kiktől szeretnék tanulni. Jelen esetben a versenytársak tevékenységi folyamataira vagyok kíváncsi, hiszen az ott alkalmazott módszerek előnyeit kihasználva tudnánk mi is előre haladni a problémás területeken. Illetve szeretném megtudni, hogy a versenytársak, hogyan kezelik a panaszszituációkat. Tudnánk-e tanulni tőlük, vagy sem? Ehhez a csomagoló iparág területén található cégeket vizsgálnám, akikkel munkánk során számtalanszor szembe ütközünk. Először a nagyobb vállalatokat elemezném, mint a Rondo Ghanal AG., melynek magyar leányvállalata áll a 2. helyen a magyar csomagolóanyag piacon. A vezető pozíción pedig a Dunapack Kft. tölti be ebben az iparágban. A Zalapack'96 Kft.-vel szemben ők a hullámkarton termékek alapanyagának is a gyártói, és azt is újrahasznosított papírból nyerik ki, így olyan árréssel tudnak cégekkel együtt dolgozni, hogy nehéz velük a versenyt is felvenni, általában azokba a cégekbe, ahol ezek a vállalatok a fő beszállítók, ott az ilyen kisebb kereskedő cégek, mint a miénk, csak a kiegészítő termékekkel tudnak érvényesülni. Azonban munkáink során, sikerült információkat szerezni ezekről a nagyvállalatokról, melyek hasznunkra válhatnak. Fő előnyeik az árpolitikán kívül, a földrajzi elhelyezkedésükben, gyorsaságukban, rugalmasságukban és problémamegoldó készségükben rejlik. Ha történik, valamilyen hiba, mellyel a vevő szembesül, az általában a gyártási helyen keletkezik, így a panasz a cégnél marad. Jelenleg egyik cég sem állított össze egy hivatalos formanyomtatványt, melyen a panaszos fél könnyedén benyújthatja a problémája okát, így ezeknél a cégeknél, az a bevett szokás, hogy a kapcsolattartóval lehet felvenni az elégedetlenség esetén a kapcsolatot, aki a megfelelő adatok felvétele után, tudni fogja a probléma pontos okát, és utána tudja ajánlani a megoldást. Itt a folyamatból kimarad a frontszemélyzet, hiszen közvetlen eléréssel kereshetik meg a problémákkal az üzletkötő kollégát. Az ő feladata, hogy eldöntse, mi a probléma oka, hogyan lehet orvosolni, és milyen módon kompenzál. Így a folyamat nem túl összetett, azonban ennek az előnyeit kihasználva tudnak az ügyfelükkel bensőséges kommunikációt kialakítva megoldani a helyzetet. Ez alatt azt értem, hogy a két fél között egyfajta bizalom alakul ki, már az üzletkötés pillanatába, ott tisztázzák, az elérhetőséget, és az együttműködési szándékot. Bármely kéréssel, bizalommal fordulhat

az értékesítőjéhez. Így a partner tudja, hogy ha gondja támadt, kihez kell fordulnia. Ez fontos eleme a panaszkezelési folyamatnak, hogy már megelőzően, tudtára adják a vevőnek, hogy rájuk számíthat, így nincs bizonytalanság, azzal kapcsolatba, kit kell ilyen helyzetekben felkeresni. Mivel ebben a folyamatban kevés a szereplő, így tud kialakulni a bizalom, és a probléma megoldása után egy erős kötelék vevő és beszállító között. Mivel a Zalapack'96 Kft. egy kis cég, a folyamat leegyszerűsítése nem ilyen egyszerű, de tanulságos, és törekedni lehetne az elsődleges kapcsolatfelvétellel nálunk is, ahhoz pedig az ügyfeleket kell biztatni.

A nagyvállalatokon kívül, azonban nekünk fontos, hogy a kisebb konkurens cégek módszereit is ismerjük, mert a piac teltsége miatt, ki kell tudni emelkedni. A számos csomagolástechnikai cég közül, itt csak párat említenék meg, akikkel a legtöbbet keresztezzük egymás útját. A Zalaegerszegen található Elastic Kft., mely a legnagyobb konkurenciánk a térségben, illetve a Borítékonline Kft.³⁵ és a Reményi Csomagolástechnika Kft.

3.10 ábra: Panaszkezelési felület a Borítékonline Kft. esetében



Főoldal :: Vásárlási info :: Panaszkezelés helye

Panaszkezelés helye

A felmerülő panaszok bejelentésének lehetséges módjai:
Központi telefonszámunkon: +36/1-412-00-37 (H-Cs: 8.00-16.00; P: 8.00-13.30)
Központi faxon keresztül: +36/1-412-00-36
Központi e-mail címünkön: info@boritekonline.hu
A megrendelést igazoló értesítő e-mailünkre válaszolva.
A webáruház fejlécében található Helpdesk-re kattintva.

A panaszkezelés helye:
1044 Budapest, Ezred u. 2.

Forrás: A Borítékonline Kft. online elérhető panaszkezelési felülete

A Borítékonline Kft. az internetes oldalukat használva hívja fel a figyelmet a fogyasztók számára, hogy milyen módon tehetik meg a panaszbejelentést (ld.:3.10 ábra). Ezzel megkönnyítik a dolgukat, hiszen nem kell utána keresgélni, csak ki kell választani a legszimpatikusabb lehetőséget, élni vele. Úgy gondolom, hogy mindenképp érdemes ezt minden cégnek feltüntetni, hiszen ezzel is jelzik a vevők felé, hogy kíváncsiak a

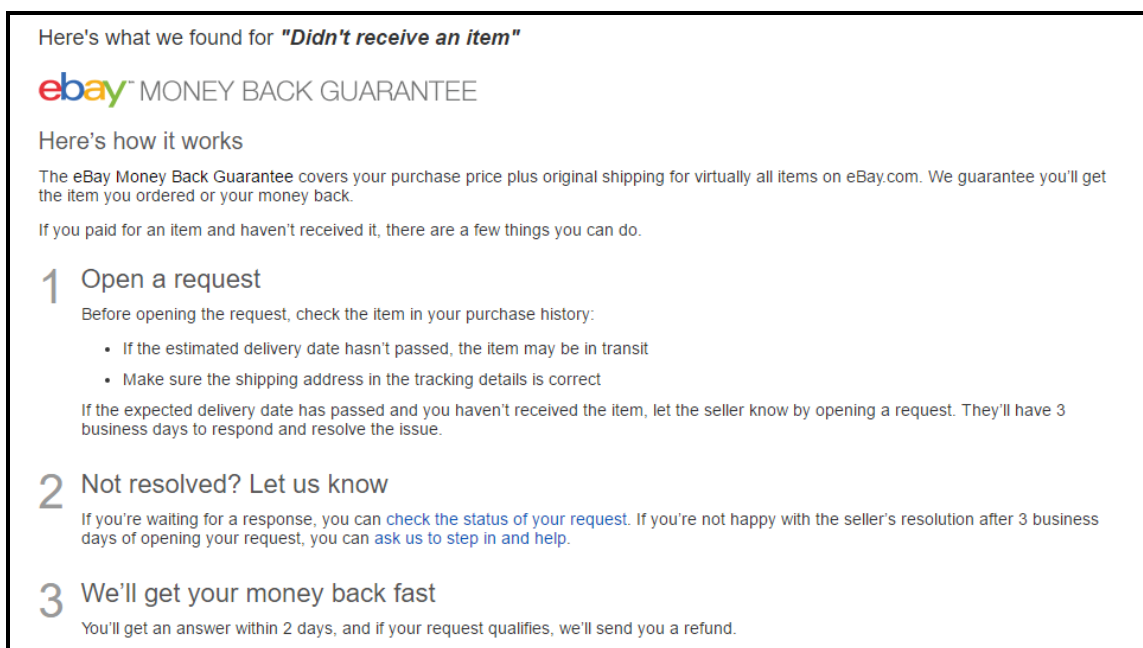
³⁵ <http://www.boritekonline.hu/vasarlasi-info/panaszkezeles-helye>

véleményükre és a visszajelzésekre. Egyelőre ilyen módon feltüntetve a saját honlapunkon sem szerepel az elérhetőség.

Globális szinten (ld.:3.9 ábra), ha vizsgálódunk, fontos olyan cégeket keresni, akik hatalmas ügyfélkörrel rendelkeznek, illetve azt is megfigyelhetjük, hogy a külföldi beszállítóink, hogyan működnek, és viselkednek bizonyos helyzetekben. Mivel jelenleg a panaszkezelési folyamatokat szeretném feltárni, ezért érdemes a banki szférát, vagy egy nagy web áruházat megfigyelni.

Például nézzük meg az Ebay.com folyamatát, melyből sokat lehet tanulni.³⁶

3.11 ábra: Lehetséges probléma felvetése az Ebay.com oldalon



Here's what we found for **"Didn't receive an item"**

ebay MONEY BACK GUARANTEE

Here's how it works

The eBay Money Back Guarantee covers your purchase price plus original shipping for virtually all items on eBay.com. We guarantee you'll get the item you ordered or your money back.

If you paid for an item and haven't received it, there are a few things you can do.

- 1 Open a request**

Before opening the request, check the item in your purchase history:

 - If the estimated delivery date hasn't passed, the item may be in transit
 - Make sure the shipping address in the tracking details is correct

If the expected delivery date has passed and you haven't received the item, let the seller know by opening a request. They'll have 3 business days to respond and resolve the issue.
- 2 Not resolved? Let us know**

If you're waiting for a response, you can [check the status of your request](#). If you're not happy with the seller's resolution after 3 business days of opening your request, you can [ask us to step in and help](#).
- 3 We'll get your money back fast**

You'll get an answer within 2 days, and if your request qualifies, we'll send you a refund.

Forrás: Ebay vevőszolgálati online felülete

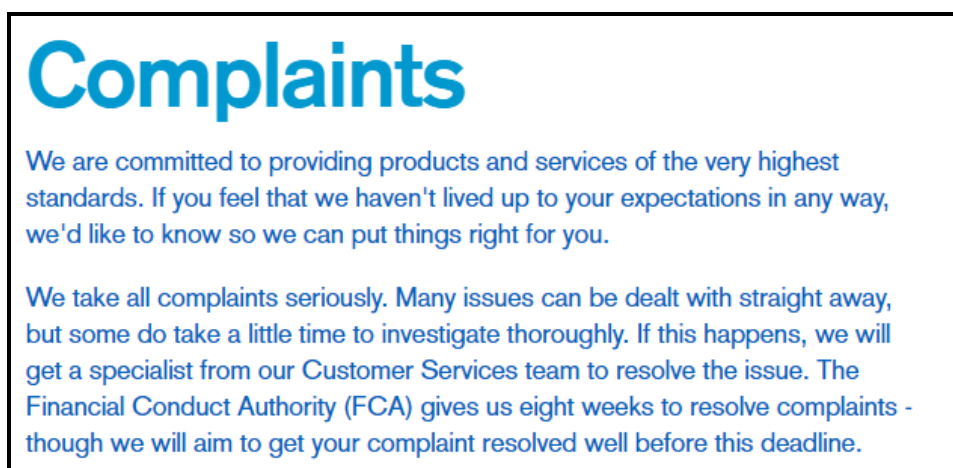
Itt a kérdéses probléma, hogy egy termék nem érkezett meg (ld.:3.11 ábra). Teljes körű tájékoztatást nyújt arról, hogy mi az eljárás ilyen esetben. Biztosítanak a termék előre kifizetését követően, hogy a terméket megkapja a vásárló, ellenkező esetben pénz-visszafizetési garanciát vállalnak. Ezt megkövetelik az Adatvédelmi Politikában rögzített szabályok. Mielőtt ide eljut a vásárló a főmenüben megtalálja a Customer Service menüpontot, azaz az ügyfélszolgálatot. Majd ott a lehetőségek között szerepel a panaszbejelentés, melynél ki lehet választani, hogy mivel kapcsolatosan elégedetlen a

³⁶ <http://ocsnext.ebay.com/ocs/home>

vevő. Ezek után a konkrét problémát is megjelölheti, ahol leírják a pontos teendőket a bejelentéssel kapcsolatban. Jelen esetben (ld.:3.11 ábra), a termék meg nem érkezésekor, az első teendője a fogyasztónak, hogy nyitni kell egy kérelmet, melyet akkor, tehet meg a vásárló, ha a várható érkezési idő letelt. Ezt a kérvényt az eladó automatikusan megkapja, melyre 3 munkanapja van válaszolni. Ilyenkor az eladó és a vevő között zajlik a megoldás megtalálása, mellyel, ha a vásárló nem elégedett, akkor kérheti az Ebay csapatát, hogy lépjen közbe és segítsen. Végül a pénz visszafizetése következik.

A banki szférában a TSB³⁷ bankot vettem példaként (ld.:3.12 ábra), mely szintén nagy hangsúlyt fektetett, hogy az ügyfeleit tájékoztassa a lehetséges módokról, melyeket panaszbejelentéskor alkalmazhatnak.

3.12 ábra: A TSB Bank panaszkezelési felülete



Forrás: Panaszkezelés a TSB Banknál

Itt nagy hangsúlyt fektettek a felvilágosításra, ugyanis egy bevezetést követően, minden lehetséges elérhetőséget, több mondatban kifejtve nyújt tájékoztatást az ügyfél számára. Elérhetőek telefonon, melyhez az időpontokat is hozzáfűzték, egy online formanyomtatvány kitöltésével. Bízattják az ügyfelet a személyes megbeszélésre. Illetve levél formájában is eljuttathatják a panaszbejelentést, a megadott címre. Az is olvasható, hogy ha a panasz nem kerül megoldásra, akkor az angol Pénzügyi Ombudsman veszi kezébe az ügyet, és oldja meg azt (ld.:3.12 ábra). Ezt az adatvédelmi szabályzat írja elő számukra. Ennek szintén meg van adva az elérhetősége.

³⁷ <http://www.tsb.co.uk/help/complaints/>

Miután végig mentünk ezeken a példákon, megállapíthatjuk, hogy nagyon fontosnak tartják a piac vezető vállalatai a teljes körű odafigyelést az ügyfelek számára, még akkor is, ha panaszról van szó. Mivel manapság az internet világában élünk, és már minden megtalálható a világhálón, nagyon okos ötlet, ezeket az információkat online elérhetővé tenni mindenki számára.

A nemzetközi megfigyelések másik oldala, ami minket közvetlenül is érint, azok a beszállítóink, melyekhez mi nyújtjuk be a panaszt, ha a vásárlóink reklamálnak. A legtöbb beszállítónk horvát, osztrák, német és szerb. Szerencsére az évek során az volt a tapasztalat, hogy szívesen nyújtanak számunkra segítséget, ha valamilyen ügyben elégedetlenek voltunk. Ez lehetett minőségi, vagy szállítási probléma is. A folyamat módja általában a következő: ha a beérkezéskor észleljük a problémát, azokat képekkel illusztrálva e-mail-en keresztül bejelentjük az illetékes kapcsolattartónak, ahol a probléma pontos meghatározását is megírjuk. Ezen kívül fontos, hogy a szállítmányt kísérő CMR-en szerepeljen. Ezt követően a cégnél vagy a minőségi osztályra kerül a panasz, ahol ezt kivizsgálják, vagy ha más okból történt a bejelentés, akkor a kapcsolattartó a vezetőséggel együtt dönt a megoldásról. Általában pénzügyi kompenzációt kapunk, vagy a termék utólagos megküldése jöhet még szóba. Jelenleg sajnos a hibák száma növekvő irányt mutat, mely nagy részben minőségi, vagy rakatozási problémákból adódnak. Ezek a személyes tárgyalások során is beszéd tárgyát képezik, és próbálunk minél jobban hatni a beszállítókra.

Úgy gondolom, hogy körbenézve mindenhol megbújik valami hasznos tapasztalat akár a mindennapi életből merítve, vagy egy cégnél dolgozva, és ezekre odafigyelve jobba tehetjük saját munkánkat is, melynek a jövőre nézve születik meg a gyümölcse.

3.2.3 A vevői elégedettség mérése a panaszok megoldását követően

Ahhoz, hogy tudja egy cég, hogy az ügyfélkörükben mekkora volt a sikere, fontos, hogy végezzenek ezzel kapcsolatban felméréseket. Erre remekül szolgálnak a különböző elégedettségi kérdőívek, a személyes interjúk, a telefonos néhány kérdéses felmérések vagy az új ügyfél első visszajelzése.

Azt már tudjuk, hogy a panaszok megismerésének is fontos szerepe van, ezzel is mérhető a már meglévő folyamatok hatékonysága és a problémás területek feltárása.

Azonban ezeket nem csak a folyamat kezdetekor szükséges végrehajtani, hiszen fontos, hogy egy cég tisztában legyen a vevői véleményekkel minden esetben.

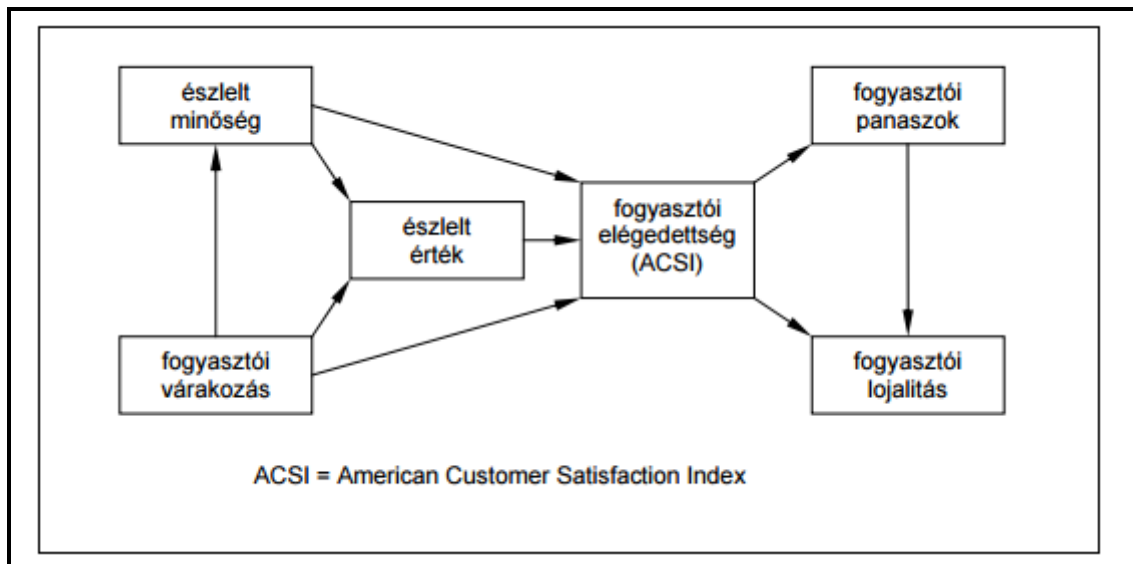
3.13 ábra: A minőség, az elégedettség és a jövedelmezőség közötti kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

A minőség, a fogyasztói elégedettség és a nyereség közötti összefüggést mutató ábrából is kiderül, hogy a fogyasztói elégedettség biztosítása napjainkban a vállalatok elsőrendű célja (ld.:3.13 ábra). A fogyasztói elégedettség befolyásolásához vagy irányításához azonban tudni kell mérni is azt, hiszen csak azt tudjuk irányítani, amit mérni is tudunk. Ezen kívül azonban a panaszhelyzet kialakulása után is fontos felmérni, hogy a vevőnk elégedetten távozott-e, hiszen a jövedelmezőség, még mindig a fogyasztók elégedettségéből adódik.

3.14 ábra: A fogyasztói elégedettség modellje³⁸



Forrás: Blog az Amerikai Vevői Elégedettségi Indexről

³⁸ <http://blog.verint.com/customer-engagement/acsi-american-customer-satisfaction-index-model-strengths-and-weaknesses>

Ebben a modellben az elégedettség különböző következményekhez kapcsolódik (ld.:3.14 ábra): ilyenek lehetnek pl. a fogyasztói panaszok vagy a fogyasztói lojalitás. Ez utóbbi mércéje az ártolerancia vagy a fogyasztók megőrzése. A fogyasztói elégedettség modellje olyan egyenletekből áll, amelyek kapcsolatokat írnak le a fogyasztói elégedettség, illetve a fogyasztói várakozások, az észlelt minőség és az észlelt érték között.

Ahogy azt megfigyelhetjük a vevői elégedettséget nem zárja ki a panasz felmerülése. Kis kitéréssel, de a folyamat utolsó állomása a legfontosabb tényező, a vevői lojalitás.

Ahhoz, hogy a hűséget elérjük a fogyasztónál, ahhoz kiemelten kell kezelni a felmerülő problémák aktualitásakor. Mivel fontos, hogy a termékvásárlást követően is támogató szerepet töltsön be egy vállalat, így a hibák kiküszöbölése után törekedve arra, hogy a problémás területek minél hatékonyabban működhessenek, érdemes a vásárlói véleményeket begyűjteni.

A felmérések³⁹ legcélszerűbb módszerei:

- *Kérdőívek*
- *Figyelni a rendszerben a fogyasztó vásárlási szokásait*
- *További panaszok begyűjtése a megoldási folyamatról*
- *Fókuszcsoportban történő felmérések*

Ennek általános mérésére készítettem egy kérdőívet, mely a panaszkezelés elégedettségével foglalkozik.

Megnevezés	Panaszkezelés, és az ebből adódó vásárlói vélemény
Az alapsokaság	Magyar fogyasztók
A minta elemszáma	140 fő
A kiválasztás módszere	Egyszerű, véletlen kiválasztás
Az adatgyűjtés időtartama	2016. október 01.-2016. november 30.
Az adatgyűjtés módja	online
A mintavétel jellege	nem reprezentatív

³⁹ Philip Kotler – Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment, Budapest – Akadémiai Kiadó 2012 – 116-142. oldal

A kérdőívből kiderült, hogy a megkérdezettek több mint fele havonta végez nagybevásárlást, mely alatt az általános fogyasztási cikkeket értem, például: élelmiszer, ruházati cikkek stb. Ezt a következő ábra is jól érzékelteti:

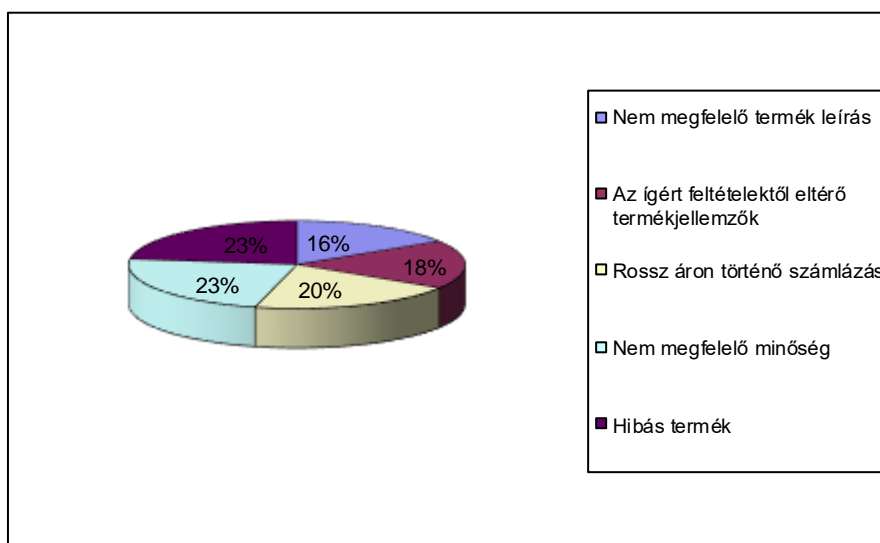
3.15 ábra: A kérdőív alanyainak bevásárlási szokásai



Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív elemzése

Ezt azért fontos meghatározni, mert a legtöbben ilyen vásárlások alkalmával szerzik be a szükséges termékeket és olyan szolgáltatásokat, melyekre szükség lehet. A nagy számok törvénye alapján azt mondhatjuk, hogy a legtöbb panasz is ilyen esetekben történik, mivel nagyobb az esély, hogy valamelyik vásárolt termék közül, valami hibás, romlott vagy minőségileg kifogásolható. A megkérdezettek közül rossz tapasztalata minden egyes személynek volt már, és véleményt is alkottak a témával kapcsolatban. Felvettem számukra néhány lehetséges indokot, melyek elégedetlenséget okozhattak számukra, és ezeknek rangsorolására kértem a kitöltőket (ld.:3.15 ábra).

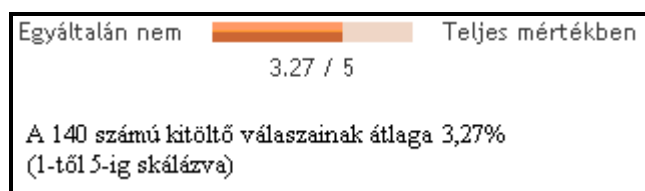
3.16 ábra: Problémák előfordulási rangsorolása



A 3.16 ábrán is látható, hogy a problémák eloszlása eléggé egyenletes, így ezeket gyakori panaszokként lehet emlegetni. Azonban azt is megállapíthatjuk, hogy a hibás termékek és a nem megfelelő minőség jártak az élen a megkérdezettek között. Ezt akár egy hibacsoportba is vehetnénk, mivel a termékek mivoltával állnak kapcsolatban. Ezek állnak legnagyobb arányban a panaszszituációk középpontjába, így érdemes ezekre minél nagyobb figyelmet fordítani.

A következő kérdésre adott válasz alapján melynél a panaszkezelés folyamatával való elégedettségre voltam kíváncsi, az derült ki számomra, hogy még lenne mit javítania a cégeknek a vevőikhez való hozzáállásukon (ld.:3.17 ábra). A válaszokat 5-fokozatú Likert –skálán mértem.

3.17 ábra: Elégedettség a panaszkezelés folyamatáról



Itt el is értünk a témánk fontos kérdéséhez, hogy a fogyasztók számára hogyan hatott a panaszok kezelése (ld.:3.17 ábra). Az ábrán is jól látszik, hogy a skálán inkább az elégedettség felé vezető úton haladnak a vállalatok a vevőorientáltság területén. Azonban teljes mértékben nincsenek az emberek megelégedve a panaszmenedzsment eszközeivel, hiszen nem jelölték meg a teljes mértékben lévő elégedettséget. Ebből

tanulva tudhatják a cégek, hogy van még hova fejlődniük. A cél az lenne, hogy a cégek minél közelebb kerüljenek a teljes elégedettségi szinthez (ld.: 3.17 ábra).

A Zalapack'96 Kft. esetében jelenleg nincsen alkalmazva felmérés ennek mérésére. Úgy gondolom, hogy a jövőt illetően mindenképp érdemes lenne egy kérdőív készítése, vagy a vásárlók alakulásának figyelése ahhoz, hogy tudjuk, vajon milyen kép alakult ki a fogyasztóinkban a panaszkezelés végrehajtása után. Nálunk ezt könnyedén megvizsgálhatjuk az általunk használt rendszerben található különböző riportok megfelelő beállításával. Itt lehet szűrni a forgalmat, időszakra, termékekre és partnerekre szűrve. Általában az értékesítési statisztika partnerenként, termékenként menüpontot érdemes erre használni, mivel abból látszik a lekért időszakon belül, hogy hogyan alakult az adott vevő vásárlási szokása, esetleg már nem értékesítünk feléjük. Itt lehet feltenni a kérdést, hogy ennek mi lehet az oka, esetlegesen fel is lehet keresni az illetékes személyt, és egy személyes, vagy telefonos beszélgetés során ki lehet deríteni a vevő tapasztalatait és javaslatait a jövőre nézve. Egyelőre erre nem volt nagy figyelem fordítva, így ez a terület változtatásra kényszerül, ha a vevői lojalitást szeretnék számokban is kimutatni.

4. Mélyinterjú a Zalapack'96 Kft. értékesítési vezetőjével a cég panaszkezelési folyamatairól

Az interjú alanya, Varga Veronika, a Zalapack'96 Kft. értékesítési és beszerzési csapatának élén álló kolléga, aki szakmai tapasztalataival és elképzeléseivel segíti munkánkat. Az interjú ideje:2016.11.23.

Az interjú helye: 8900 Zalaegerszeg, Gazdaság u.32. A Zalapack'96 Kft. telephelye.

Jelenleg 14. évét tölti a cégnél, ahol rengeteg ügyféllel tartotta már a kapcsolatot, és a legnagyobb tapasztalattal rendelkezik a panaszok kezelésében, hiszen a csomagolóanyag-gyártás az elmúlt évtizedekben, nem mutatott jelentős fejlődéseket, és már kevés olyan probléma felmerülése lehetséges, amivel Veronika még ne találkozott volna.

A 2. számú mellékletben található mélyinterjú főként a Zalapack'96 Kft. eddigi panaszkezelési folyamataira irányultak, hogy az alany, hogy viszonyul a vevőkhöz és, hogyan tekint az egyes problémát megoldására. A kérdések során kiderült, hogy a vevőorientáltság az egyik vesszőparipája a cég értékeit képviselő alkalmazott számára.

Ahogy azt már tisztáztuk, a Zapack'96 Kft. az értékesítési láncban közvetítő szerepet tölt be, hiszen a beszállítót és a végfelhasználót köti össze, így kettős befolyásoló tényező nehezíti meg a munkáját. Veronika elmondásából is kiderült, hogy nagyon kényes a helyzetünk, hiszen a jó viszony fenntartása lételeme a vállalkozásunknak, melyet beszállítóink és vevőink felé is sugározni kell. Így bármilyen beszállítói probléma felmerülésekor nyugodt hangnemben maradva, kell a szállító partnertől kérni a megoldást, mivel egy rossz kapcsolat eredménye jelentősen megnehezítheti a munkánkat, melynek a végfelhasználó is megérzi a szelét. Ugyanis a cégtörténet során előfordult már, hogy nem sikerült megállapodni a beszállítóval a megoldásról, így megnehezítette a szállítás menetét, késleltették a termékeink legyártását, amivel sajnos nem számolt a cég a partnerei felé történő kiajánlásban megadott szállítási határidő megadásakor. Veronika elmondása alapján ezt a függési helyzetet kénytelenek vagyunk és leszünk is kezelni.

A legjobb lehetőségeket az eddigi vevőink megtartásában és teljes körű tájékoztatásában látja, hiszen a jelen fejlődő piacai révén, gyarapodnak az új megrendeléseink, és az új termékeink melyeknek az ajánlatkérései az eddigi vevői elégedettséget bizonyítják. Ezt kell mindenképpen szem előtt tartani, hogy sikeresek lehessünk. A Veronikával folytatott beszélgetés során próbáltam feltárni az elképzeléseit a jövőre vonatkozóan, hogy esetleg, mit gondol miben és hogyan lehetne változtatni a panaszkezelési folyamatokon. Ő fő vezérvonalként a gyorsaságot tartotta szem előtt, hiszen elmondása alapján inkább legyünk felkészülve a lehetségesen érkező problémákra, és ezeket így gyorsan tudjuk orvosolni. Példát is hozva erre a gondolatmenetre, a fő partnereink termékeiből tartani annyi plusz mennyiséget, ha probléma merülne fel, egyből cserélni tudjuk a minőségileg kifogásolt csomagolóanyagot. Ezen kívül még az írásbeliséghez való ragaszkodást említette meg, melyhez az interneten való elérhetőséget is erősítené.

Ahogy az interjúból is kiderült, jelenleg is folyik a Zalapack'96 Kft korszerűsítése, melynek a panaszmenedzsment is részét képezi, hiszen kívánnak a cég vezetői is lépéseket tenni ez ügyben. Ehhez a következő fejezetben saját tapasztalataimra és a kutatás során szerzett ismeretekre alapozva.

5. Javaslatok, akcióterv kialakítása a panaszkezelés jövőbeni javítása érdekében

„Egy rózsás kertben - életünk ilyen kert - sétálni láttam tíz szál úri embert. Hangzott panasz kilencnek ajkáról: "Beh kár, hogy a rózsához tüske járul!" Egyetlen egy volt így elmélkedő: "Beh jó, hogy tüske közül rózsza nő!"”

(Greguss Ágost)

A legjobb dolgok, úgy keletkeznek, hogy közben visszajelzések, tapasztalatok sokaságát tökéletesítgetjük a végső cél eléréséhez. Greguss Ágost versében is megfogalmazódik az utolsó mondatban ez a felfogás, hiszen a gyönyörű rózsza nem létezne a tüskéi nélkül, melyek körül nővik a rózsza szárát. Ha ezt egy cég életére alkalmazzuk, akkor is megfigyelhető ugyanezen elv. A kezdetektől minden üzletkötés, minden alkalmazotti tevékenység, minden vezetői döntés a kikövezett utat jelenti egy vállalkozás életében, hiszen ezek mind kiegészítik, és egyben tartják a vállalatot. Ezért kell a vállalati „tüskékre”, esetünkbe a panaszokra kellő figyelmet fordítani, és a hátrányból előnyt kovácsolni.

A javaslatokat saját tapasztalataimra és a kutató munkára alapozva szeretném elkészíteni, melyek a jövőre nézve lendíthetnek a Zalapack'96 Kft.-nél alkalmazott panaszmenedzsmenten.

Kiemelten fontosnak tartom a szakmai tudást, mely ebben az iparágban elengedhetetlen, hiszen olyan sok jellemzője van a kartonoknak és a fóliáknak is egyaránt. Jelenleg csak a beszerzési-értékesítési vezetőnek, a Varga Veronikának van meg a csomagolástechnikai diploma, mely során alapanyag ismeretre, számítási módszerekre, speciális anyagok ismeretére tett szert. Rajta kívül a cégnél senki nem rendelkezik ekkora háttértudással, mely a szakmánkhoz szükséges, csak a gyakorlatból szerzett tapasztalatainkra építve tudunk dolgozni. A tapasztalat azt mutatja, hogy néhány esetben szükség lenne olyan ismeretekre, melyeket meg kell tanulni, ismerni az összetevőket, a típusokat, vagy bármi, ami előfordulhat a csomagolástechnika szakterületén. Erre nem a mindennapi tevékenységek elvégzéséhez van szükség, hiszen a gyakorlatból összegyűjtött tapasztalatok és a csapatmunka révén nem okoz gondot, hogy nem rendelkezünk kvalifikációs papírral. A panaszhelyzetekben, főleg ha

minőségi problémából származnak, akkor szükséges lehet a teljes körű ismerete az anyagnak, mivel a megoldáshoz vezető út is ebből kiindulva oldható meg. Ezen kívül a számlázáson foglalkozó kolléganők, akik a vevőket kiszolgálják, illetve a központi telefont kezelik, ők sem rendelkeznek a szakmai tudással. Így ha egy átlagember bejön a céghez vásárolni, akinek konkrét elképzelése van a felhasználásról, nem biztos, hogy teljes tájékoztatást nyújtva ki tudja szolgálni a vásárlót. Például, ha valaki szeretne tőlünk vásárolni 50 db dobozt, melybe használt ruhákat szeretne csomagolni, nem mindegy, hogy hány rétegű és milyen minőségű anyagból készült terméket ajánlunk. Ugyanis ha egy dobozba belecsomagol a fogyasztó 50 kg terméket, ahhoz nem elég egy háromrétegű gyenge minőségű doboz. Ez egy egyszerű példa, de jól szemlélteti, hogy a legegyszerűbbnek tűnő dolog is a későbbiekben reklamációt szülhet, hiszen a nem megfelelő szaktudás miatt, vásárol a vevőnk olyan terméket, melynek felhasználása megköveteli a jobb minőségű, erősebb alapanyagokat. Ezeket akár meg is lehet előzni, vagy, ha felmerül a probléma, gyorsabban leszünk képesek orvosolni azokat. Ehhez úgy gondolom, hogy elegendő lenne egy képzést tartani a cég dolgozóinak, hogy minél szélesebb ismerettel rendelkezzenek a Zalapack'96 Kft. termékeivel kapcsolatosan. Illetve a beszerzéssel foglalkozó munkavállalóknak egyszerűbbek lennének a reklamációs tevékenységeik, mivel kevesebb eséllyel tudják a beszállítók tagadni a minőségi hibákat. Erre szerencsére meg lenne a hajlandóság, már csak konkrét lépéseket kellene tenni az akcióhoz.

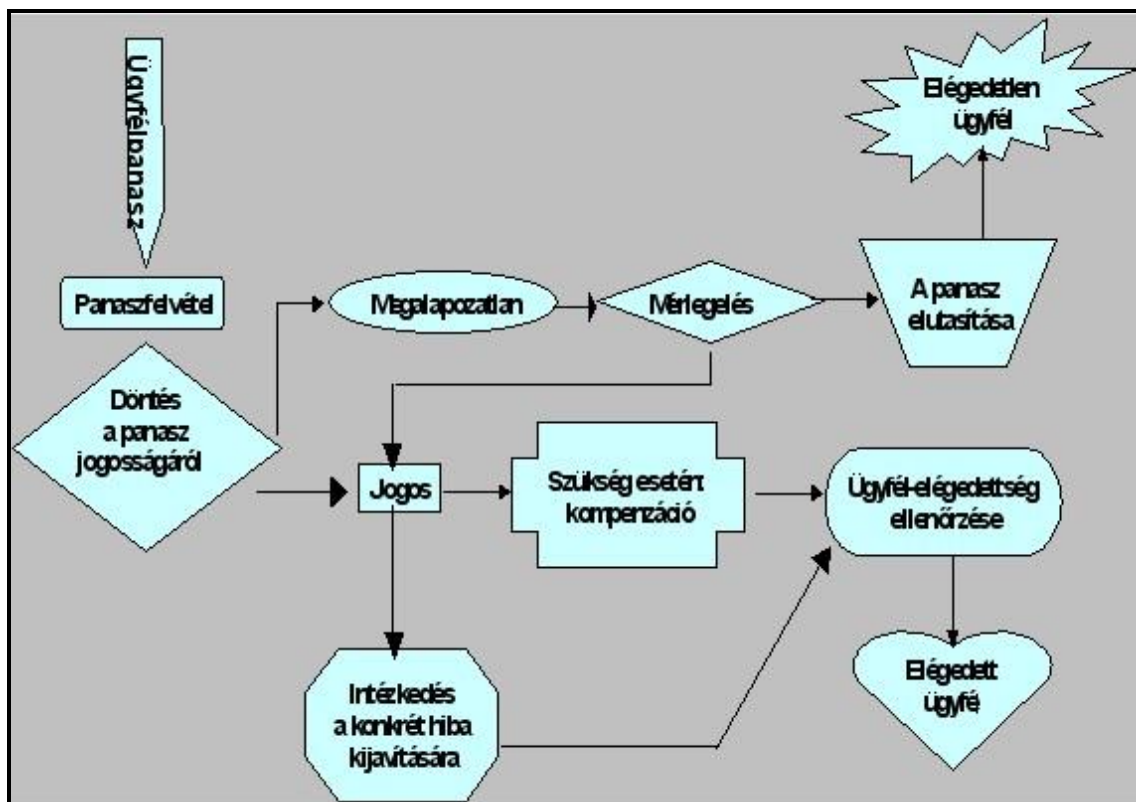
Ezen kívül, ha szeretnénk mi is az előnyünkre kovácsolni a panaszokat, akkor ki kellene dolgozni egy panaszkezelési folyamatot, melyet minden esetben alkalmazni tudna a cég, és be tudná építeni a vállalati politikába. Megelőző lépésnek a képzést tartanám, hiszen ezzel remekül meg lehetne alapozni a tevékenység milyenségét.

Úgy gondolom, hogy a panaszkezelés egy zárt folyamat, és a kölcsönös bizalmon alapulva nem kellene egy ügyfelet kézről-kézre adni. Gondolok itt arra, amikor egy cégnél az egyik ügyintézőtől kapcsolják az ügyfelet a következőhöz. Ezt mindenképpen el kell kerülni, és stratégiaként felhasználni. A javaslatom, hogy az ügyfélnek a tudatára kell hozni, hogy ha bármilyen probléma merülne fel, mely közvetlen elérési módon tudja felkeresni a reklamációjával, hiszen mi szívesen fogadjuk a visszajelzéseket, és mindenképp megoldjuk a problémákat. Ezzel el kell érni, hogy a panaszos ügyfél bizalommal gondoljon ránk, mint az ő személyes ügyintézőjére. Mivel ez egy kis családi vállalkozás, kevés dolgozóval, ezért az ilyen kapcsolatok kialakítását viszonylag könnyűnek tartom, főleg a vállalati kultúrából adódó légkör miatt. Itt a belső

kommunikáció is nagyon fontos, mivel a központi telefont felvevő személy is jó, ha tisztában van azzal, hogy melyik cég kihez tartozik. Ehhez sok változtatásra nem lesz szükség, mivel jelenleg is próbálunk az ügyfelekkel bensőséges kapcsolatot kialakítani, annyi változtatást eszközölnék, hogy azon kívül, hogy bármely kérdését szívesen fogadjuk, felhívnam a figyelmét a vevőnek, hogy esetleges probléma felmerülésekor, bátran jelezze felénk, és megoldjuk azokat. Erre jó példa, hogy a műszaki cikkek árusító boltban felhívják a figyelmet a garanciára, mely ad egy bizonyos megkönnyebbülést a vásárlás során, főleg ha nagyobb összegről van szó. A Zalapack'96 Kft. esetében nem jótállásról, vagy garanciáról beszélünk, azonban ha felmerül a probléma, azon mindenképp próbálunk segíteni.

Ezek után pedig következik a mérlegelés a panasszal kapcsolatosan.

5.1 ábra: A döntés folyamata a panaszügyekben



Forrás: Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina: Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007, 2014 – 193-209. oldal

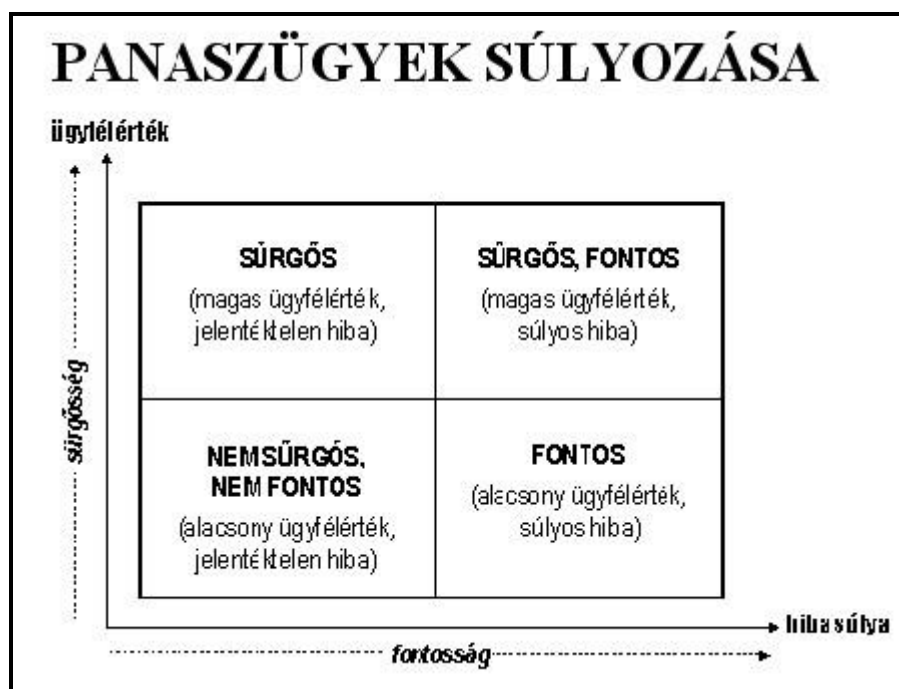
Jogos az ügyfél felvetése, a cégünk vétett valami hibát, mulasztást a vevővel szemben? Ennek két kimenetele lehet, mi követtük el a hibát vagy sem. Ha a sérelem jogos,

azonnal orvosolni kell a problémát, ezzel is jelezve a vevő felé, hogy számunkra ő igenis értékes (ld.: 5.1 ábra). Apró, jelentéktelen hibák esetén, úgy gondolom elegendő, ha megnyugtató megoldás egy bocsánatkérés és ígéret adunk arra vonatkozóan, hogy az eset a jövőben nem ismétlődik meg. Súlyosabb hibák esetén, főleg, hogy a célunk a hosszú távú vevői lojalitás elérése és megtartása, ennél sokkal többet kell tenni (kompenzáció, árengedmény, javítás, termékcsere stb.)

A lényeg itt is, hogy az ügyfél-elégedettség legyen a végeredménye a tevékenységeinknek.

Ezen kívül még jelentőséggel bír, hogy azzal is tisztában legyen a cégnél dolgozó összes alkalmazott, hogy mik a sürgős, fontos ügyek, illetve melyek azok, amik kevésbé.

5.2 ábra: A panaszügyek súlyozása⁴⁰



Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4749&issue_id=484

A 5.2 ábrából kiindulva kellene a Zalapack'96 Kft.-nél is a felmerülő problémákat besorolni, így mindig meg lenne határozva, hogy mit és milyen intenzitással kell intézni. Jelenleg erre sincs egy jól működő rendszer, mivel nálunk érkezési sorrendben próbálunk eleget tenni a kéréseknek. Mivel nagyrészt ismerjük, a jelentkező problémákat, és az ügyfeleink prioritása is köztudott a cégnél, így könnyedén ki lehetne

⁴⁰ http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4749&issue_id=484

alakítani egy ilyen rendszerességet. Ez alapján a táblázat alapján be tudjuk sorolni a partnereinket, hogy hová tartoznak, és a probléma fontosságát is, így könnyedén kiválasztható az intézkedésigény intenzitása.

Ezekon kívül még én is előnyösnek tartom az ingyenes felmérés hasznát, melyet a reklamációkból nyerhetünk, ha odafigyelünk azokra.

Bízom benne, hogy ezekkel a felvetésekkel ösztönözni tudom a cégünket, ezeknek a bevezetésére, mellyel az ügyfél-elégedettség növelése a célom.

Összefoglalás

A szakdolgozatom összefoglalásaként szeretném összegezni a téma lényegi elemeit. A hipotézisem az volt, hogy a vevői panaszok megfelelő kezelésével hosszú távú vevői hűséget érhetünk-e el. Erre kerestem a választ. A panaszkezelési paradoxon fogalmi tisztázása, és áttekintése során sikerült rengeteg ismeretre szert tennem a témában. Úgy gondolom a feltevést bizonyítottam a szakirodalmi áttekintést és saját primer kutatásomat felhasználva. Ezen kívül az élet is ezt a tapasztalatot mutatta. Saját magamból kiindulva is beigazolódik a paradoxon lényege, hiszen melyik ember ne örülne, ha fogyasztóként kiemelten kezelik, és ha problémája van, szívesen segítenek a megoldás megtalálásában.

Végigvezettem a témát a vevői értékteremtéstől kezdve a Zalapack'96 Kft. esetében alkalmazott folyamatokig. Ezekből kiderült, hogy a termelő és a szolgáltató cégeknek is a legnagyobb sikere, ha elégedett és széles ügyfélkörrel rendelkeznek. Ehhez mindenképpen ügyfélorientált vállalati politikára van szükség, és olyan alkalmazottakra, akik, ezeket az értékeket becsülik, és szívesen végzik így munkájukat.

A vevőorientált vállalati kultúra azonban fontos, hogy rendelkezzen panaszkezelési folyamattal, mely oly módon van kialakítva, hogy minél nagyobb sikereket és egyre növekvő vevői hűséget érhessünk el. Jelenleg a nagyvállalatoknál, multi cégeknél található meg ilyen jól kidolgozott rendszer a panaszmenedzsment területén, azonban a megkérdezett emberek igényei egy ilyen rendszerezett folyamat iránt, kiterjedt más a kis és középvállalkozások felé is. Szükségét érzik, hogy a mindennapi életükben szereplő cégek struktúrájába is be legyen építve a panaszkezelés, mivel őket

személyesen érintik a hétköznapi apróbb ügyek. Jelenleg ennek fontosságát egyre több cég érzékeli, és törekszik a kialakítására.

A fogyasztókkal történő bánásmódot persze nem csak az általunk elérendő célok szabályozzák, hanem a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság rendelkezései is. Erről bővebb információt talál minden fogyasztó a hivatalos honlapjukon. Ennek létezésével és tevékenységével általában az emberek többsége tisztában van, így hozzájuk fordulva is elérhetik a céljaikat. Ez azonban nem szerencsés egy cég számára, mert ez azt jelenti, hogy nem sikerült megegyezésre jutni, és a vevői hőséget is nagy valószínűséggel elvesztjük.

A szakdolgozatban még kitértem a front személyzet és a back office jelenlétére, hogy milyen szerepet vállalnak a panaszkezelési folyamatokban. A cégünknel ezek a feladatok megoszlanak, bár a front személyzet tagjainak szükséges kompetencia a naprakészség és a rugalmasság, annak érdekében, hogy a beérkező panaszokra azonnali reakciójukkal a vevőben szimpátiát váltsanak ki.

Ezen kívül feltártam a legjelentősebb hibákat, melyek jelentkeznek a cégünknel, ehhez a halszálla diagramot hívtam segítségül, hiszen jól szemlélteti, hogy a főbb problémák, mely területről származnak, így a megoldás megtalálása is könnyebben zajlik. A minőségi és szállítási határidős fennakadások okozzák a Zalapack'96 Kft. panaszhelyzeteit. Megoldást keresve vezettem végig, hogy a problémákat, milyen rendszerességgel történő bejelentések alapján megszerezhetjük.

A fő kérdés végigvezetése volt számomra a legérdekesebb része az elemzésnek, hiszen rengeteg újdonságot tanultam a kutatás során, és remélem, hogy ezek az olvasó számára is figyelemfelkeltő hatással voltak, hiszen a célom a panaszkezelési paradoxon megismertetése, mely a legtöbb cél életében szerepet játszik, akár foglalkoznak vele akár nem. Jelenleg a cég, ahol a munkámat végzem, se tudatosan végzi az ügyfélorientált tevékenységeket, egyelőre csak a vállalati kultúrából adódóan tartják fontosnak a vevőkapcsolatokat. Remélem a jövőre a rendelkezésre álló erőforrások ráfordításával mi is azok közé a vállalkozások közé fogunk tartozni, akik tudatosan építik a panaszkezelési folyamataik rendszerét, és pontosan meghatározott lépéseket tesznek a vevők elégedetlenségének megoldásában.

Köszönöm a ráfordított figyelmet, melyet az olvasás során kaptam Önöktől. Örömmel szolgált egy olyan téma ismertetése, melyet én is a szívemen viselek, akár fogyasztói, akár eladói oldalról nézve.

Irodalomjegyzék

- 1 **Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina:** Szolgáltatásmarketing és –Menedzsment, Budapest – Alinea Kiadó 2007
- 2 **Kövesi János:** Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan, Budapest – Typotex Kiadó 2015
- 3 **Philip Kotler – Kevin Lane Keller:** Marketingmenedzsment, Budapest – Akadémiai Kiadó 2012
- 4 **Marosán György:** A 21. század stratégiai menedzsmentje, Budapest – Műszaki Kiadó 2006
- 5 **Demeter Krisztina – Chikán Attila:** Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest – Aula Kiadó 2006
- 6 **Heidrich Balázs:** Szolgáltatás menedzsment, Budapest – Human Telex Consulting 2006
- 7 **Bob E. Hayes:** Measuring Customer Satisfaction and Loyalty - Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods – Wisconsin, Quality Press 2008

Linkgyűjtemény:

- 8 **2013. évi CLXV. törvény** a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről
http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=164339.250742
- 9 http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/tgabb_s_szkebb_rtelmezsek.html
- 10 <http://www.thefreedictionary.com/complaint>
- 11 https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- 12 <http://www.gelencserautosiskola.hu/letoltes/panaszkezeles.pdf>
- 13 <https://www.netrisk.hu/panaszkezeles.html>
- 14 <http://zalapack.hu/hu/>
- 15 <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1687&context=thesesdissertations>
- 16 <https://www.customerthermometer.com/customer-retention-ideas/the-service-recovery-paradox/>
- 17 <http://www.investopedia.com/terms/b/benchmark.asp>
- 18 <http://www.boritekonline.hu/vasarlas-info/panaszkezeles-helye>
- 19 <http://ocsnext.ebay.com/ocs/home>
- 20 <http://www.tsb.co.uk/help/complaints/>
- 21 <http://blog.verint.com/customer-engagement/acsi-american-customer-satisfaction-index-model-strengths-and-weaknesses>
- 22 http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4749&issue_id=484

Ábrajegyzék

1.1 ábra: Porter „5 versenyerő” modellje

1.2 ábra: Panaszkezelési gyakorlat a Gelencsér Autósiskola Bt. esetében

1.3 ábra: A NetRisk biztosító portál által kínált panaszkezelési megoldása

3.1 ábra: Vásárlói vélemény a panaszkezelés kidolgozottságának fontosságáról

3.2 ábra: Halszálka diagram a Zalapack’96 Kft. panaszhelyzetek ok-okozati feltárásához

3.3 ábra: A Front és Back Office megjelenése

3.4 ábra: Vállalati szervezeti felépítés a Zalapack’96 Kft. esetében

3.5 ábra: A Zalapack’96 Kft. vevői kapcsolattartásának blueprint ábrája

3.6 ábra: A vevői hűség összehasonlítása panaszt tapasztaló és nem tapasztaló ügyfelek között

3.7 ábra: Pareto-elv általánosan

3.8 ábra: A Zalapack’96 Kft.-hez érkező panaszbejelentések legfőbb okai

3.9 ábra: A benchmark alkalmazása a különböző környezetek adta lehetőségek függvényében

3.10 ábra: Panaszkezelési felület a Boritékonline Kft. esetében

3.11 ábra: Lehetséges probléma felvetése az Ebay.com oldalon

3.12 ábra: A TSB Bank panaszkezelési felülete

3.13 ábra: A minőség, az elégedettség és a jövedelmezőség közötti kapcsolatok

3.14 ábra: A fogyasztói elégedettség modellje

3.15 ábra: A kérdőív alanyainak bevásárlási szokásai

3.16 ábra: Problémák előfordulási rangsorolása

3.17 ábra: Elégedettség a panaszkezelés folyamatáról

5.1 ábra: A döntés folyamata a panaszügyekben

5.2 ábra: A panaszügyek súlyozása

Mellékletek

1. számú melléklet

Kérdőív:


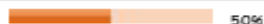



""Panaszkezelés, és az ebből adódó vásárlói vélemény"" kérdőív

A kitöltők statisztikai adatai:

A válaszadók létszáma:	147
Férfi	12
Nő	38
Nincs adat	97
Életkori átlag	37.7 év

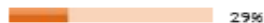
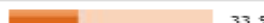





Az eredmények összefoglalása

1. Milyen rendszeresen jár Ön nagy-bevásárlásra? (élelmiszer; ruházati cikkek, műszaki cikkek vásárlása stb.)

Heti 1-2 alkalommal	16		32%
Havonta 1-2 alkalommal	25		50%
2-3 havonta	6		12%
Félévente	2		4%
Egyéb	1		2%
Összes válasz	50		

Egyéb válaszok:
nem járok

2. Vásárlása során melyek a fő választási szempontok? (több válasz lehetséges)

Ár	36		29%
Minőség	42		33.9%
Márkanév	5		4%
Akciók	24		19.4%
Scontó	0		0%
Praktikusság	16		12.9%
Egyéb	1		0.8%
Összes válasz	124		

Egyéb válaszok:
Megszokott, ismert

3. Milyen gyakran fordul elő, hogy "hibás" az Ön által vásárolt termék?

Nagyon ritkán	48		96%
Minden 10. vásárlás alkalmával	2		4%
Gyakran	0		0%
Mindig	0		0%
Összes válasz	50		

4. Kérem rangsorolja a következő lehetséges okokat, melyek panaszra adtak lehetőséget Önnek. (1-legritkábban; 5-leggyakrabban)

	Helyezés	Pontok
Nem megfelelő termékleírás	1	133
Az ígért feltételektől eltérő termékjellemzők	2	143
Hibás termék	3	148
Rossz áron történő számlázás	4	158
Nem megfelelő minőség	5	168

A helyezés a válaszlehetőség rangsorban betöltött helyét mutatja. A legmagasabb helyezésű válaszlehetőséget értékelték a kitöltők a legmagasabbra. A pontok azt mutatják, hogy ezt a lehetőséget hányan választották. A legfontosabb válaszlehetőség kapta a legkevesebb pontot; a legkevésbé fontos válaszlehetőség a legtöbb pontot.

5. Kérem, értékelje, hogy általánosan mennyire kezelik megfelelően a felmerülő panaszokat!



6. Ön szerint, hol lenne szükség leginkább egy jól megszervezett panaszkezelési folyamatra?

Kis és közép vállalatoknál	22		44%
Nagyvállalatoknál	13		26%
Multi cégeknél	15		30%
Összes válasz	50		

7. Ön szerint mennyire fontos, hogy egy vállalatnak legyen kidolgozott stratégiája a különböző felmerülő problémák kezelésére?



8. Mi volt az oka, hogy Önnek panaszra volt oka egy termék vásárlása során?

A válaszok, sokaságuk miatt nem felsorolandók!

9. Kérem, értékelje, hogy mennyire volt elégedett a panaszjelzés folyamatával.



10. Kérem, adjon tippet, hogy Ön mit tart hatékony megoldásnak, egyes felmerülő panaszok esetén.

A válaszok, sokaságuk miatt nem felsorolandók!

2. számú melléklet

Megnevezés	Mélyinterjú a Zalapack'96 Kft. értékesítési vezetőjével
Az interjú alanya	Varga Veronika
Az interjú ideje	2016.11.23.
Az interjú helyszíne	8900, Zalaegerszeg Gazdaság u.32 A Zalapack'96 Kft telephelye
Az interjú módja	személyes

1) Milyen régóta dolgozik Ön a Zalapack'96 Kft.-nél?

Válasz: „2017-ben kezdem a 15. évemet a cégnél dolgozva.”

2) Milyen régóta tölti Ön be jelenlegi pozícióját, vagyis „sales manager”?

Válasz: „A kezdetektől ezt a munkakört töltöm be. Természetesen az évek során rengeteget csiszolódtak az egyes feladatkörök, így az én munkám is egyre inkább korlátozódik néhány tevékenységre. Ez persze nem gond, hiszen úgy gondolom, hogy egy jól meghatározott munkaköri leírás rengeteget segíthet a munkánkban, illetve a munkatársakkal kialakított viszonyban.”

3) Jelenleg mekkora ügyfélkörrel rendelkezik a cég? Ez mekkora növekedést jelent a kezdetektől számítva?

Válasz: „Körülbelül 500 ügyféllel rendelkezünk 2016-ban. Ez az utóbbi évtizedben jelentős növekedést mutatott, ami a cégünk fejlődésének is köszönhető. Úgy gondolom, hogy ez olyan, mint egy „ördögi kör” pozitív jelentéssel párosítva. Hiszen a több vevőhöz szükség van az értékesítési osztály bővítésére, akik további lehetséges partnereket keresnek cégünknek. A munkavállalásom kezdetén csak én végeztem ezt a feladatkört, és néhány partnerrel rendelkezünk. Mára már 6 alkalmazott foglalkozik a széles vevőkörrel.”

4) Mivel a szakdolgozatom témája a panaszkezelés, így szeretnék kitérni erre a területre.

Jellemzően, mely területen fordulnak elő panaszok? Többségben a kisebb vagy nagyobb vállalatoknál fordul-e elő? Mit gondol miért?

Válasz: „Fő tevékenységünket, ha két részre osztjuk, akkor a fólia és karton termékeket említeném, ahol előfordulnak minőségi problémák. A nagy számok törvénye értelmében a számottevő panaszok ott jelentkeznek, ahová többet szállítunk. Ez persze nem zárja ki a kisebb volumenű problémákat, mint például egy fóliasátorhoz vásárolt fólia nem megfelelő minősége, egy magánszemélynek is ugyanúgy problémát okoz. Azt biztosan állíthatom, hogy mindenki panaszát egyenrangúan kezeljük.”

5) Melyek a leggyakoribb panaszlehetőségek, melyek előfordulnak az Önök cégénél?

Válasz: „A leggyakoribb problémák a minőségi és mennyiségi eltérésekből fakadnak, melyeknek lehetőségét próbáljuk a minimumon tartani. Ezen kívül sajnos

sokszor fordul elő, hogy későnk a szállítással, ami főként a beszállítóinktól való függési helyzetünkből adódik.”

6) Merülnek-e fel olyan problémák, melyek még az Ön számára is újak?

Válasz: „Meglepetés már kevés esetben ér engem, mivel az évek során rengetegféle probléma állta már utamat. Persze új termék bevezetésénél merülhetnek fel olyan hiányosságok, vagy panaszok, melyek még számomra is újak.”

7) Mit tart Ön az egyik legfontosabb jellemzőnek, melyekkel minden munkatársnak rendelkezni kell.

Válasz: „Nagyon fontosnak tartom a szakértelmet a csomagolóanyagokkal kapcsolatban, mivel csak így tudunk megfelelő hozzáadott értéket biztosítani. Vesszőparipámnak tartom a vevőorientációt, mely szerintem elengedhetetlen egy ügyfélkiszolgálást végző vállalkozásnál.”

8) Mivel a Zalapack'96 Kft. az értékesítési láncban elfoglalt helyeként, közvetítő szerepet tölt be, így több oldalról is függ a cég. Mit gondol, hogy tudnak ilyen helyzetben helyt állni?

Válasz: „Így van! A helyzetünk valóban kényes, mivel a beszállítóink minőségi termékeitől és a gyorsaságától is függünk. A vevőinkkel így a jó kapcsolat fenntartása, már nem csak rajtunk múlik. Azonban a megfelelő hozzáállás és tapasztalatok során, megismerhettük az átlagos szállítási határidőket, és a minőségi és egyéb felmerülő kérdéseket. A célunk a zökkenőmentes vevőkiszolgálás, így erre kiemelt figyelmet fordítunk. Például a tapasztalatainkat felhasználva határozzuk meg az árajánlatban szereplő szállítási határidőt. Ezt a függési helyzetet vállaltuk és a legjobb tudásunk szerint próbálunk dolgozni.”

9) Miben látja a cég jövőjét?

Válasz: „Megfelelő hozzáállás a vevőmegtartás terén, és a teljeskörű tájékoztatás minden irányban”

10) Mit és miben változtatna az eddigi panaszkezelési folyamatokban?

Válasz: „Mindenképpen felkészültnek kell lenni, annak érdekében, hogy minél gyorsabban tudjunk reagálni a felmerülő problémákra. Ehhez fontosnak tartom, hogy ragaszkodjunk az írásbeli rögzítésekhez, minden folyamat elemnél, illetve legyen egy előre meghatározott folyamatrendszer. Jelenleg is folyik a Zalapack'96 Kft. korszerűsítése.”



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

BGE

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, ..Lóránt Eszter.. büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2016.12.20

Lóránt Eszter sk.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Haszon a hibából? – Paradoxon a panaszkezelés területén

Lóránt Eszter
Levelező tagozat
Gazdálkodási és menedzsment szak
Vállalkozásszervező szakirány

A szakdolgozatom témáját egy általam kedvelt menedzsment területről választottam, ami a panaszmenedzsment.

Álljunk a „pult” bármely oldalán mindenkinek fontos, hogy a termék vagy szolgáltatás melynek értékesítése történik, tökéletesen megfeleljenek az elvárásoknak. A vevő boldogsága és elégedettsége egyaránt az eladó vállalkozás sikerét is jelenti. Ezt figyelembe véve fontos, hogy a vevőorientáció ne csak a jelenre vonatkozzon, hanem a jövőbe tekintve is a hűség megtartását tartjuk szem előtt, hiszen manapság az egyik legnagyobb érték egy cég életében a széles körű vevőállomány.

A vevőink teljeskörű kiszolgálásába, azonban beletartozik a panaszok megfelelő kezelése és az erre kidolgozott panaszkezelési folyamat is. A témaválasztás már a szolgáltatásmenedzsment mélyebb ismereteinek elsajátításakor megfogalmazódott bennem, hiszen már akkor felkeltette a figyelmemet, mivel úgy éreztem, hogy ez közel áll hozzám. Nekem is van ezzel kapcsolatosan tapasztalatom, mint vásárló, ami sajnos nem volt mindig pozitív. Mivel már az érme mindkét oldalát ismerem, szeretnék a vevőkiszolgálás során minél nagyobb hozzáadott értéket nyújtani a termék megvásárlását követően. Ebbe az elhivatottságba bele tartozik a reklamációk megfelelő kezelése, hiszen a problémák kijavításával, a segítségnyújtással és a vállalkozás vásárlóbarát hozzáállásával is pozitív kép alakul ki a vevő fejében a cégről.

Miután megfogalmazódott a fejemben, hogy ezzel a témával akár saját munkámat és a Zalapack'96 Kft. működését is segíthetem, neki vágtam a háttérkutatásnak, mely során a feltüntetett szakirodalmakat olvastam és próbáltam átvinni az elméletet a gyakorlatba. Foglalkoztam a vevőértékkel, a vevőmenedzsmenttel a versenyhelyzet elemzéssel és a partneri kapcsolatok stratégiai kezelésével, mely témaköröket globális szinten általánosan néztem meg. Manapság már szinte minden modern vállalkozás központi kérdésként kezeli a vevőkkel kialakított kapcsolatot, erre építenek stratégiákat és ebből kiindulva kezelik a panaszhelyzeteket is. Ezt követően vizsgáltam a panaszmenedzsmentet is elméleti vonatkozásban, melyet fontosnak tartottam a téma megalapozásához.

Ezt követően, bemutatásra került a Zalapack'96 Kft., ahol jelenleg is dolgozok beszerző-értékesítőként. Munkám során egyaránt tartom a kapcsolatot a beszállítókkal és a vevőkkel, így megismerve minden oldalról a panaszhelyzeteket és a lehetséges megoldásokat is. Mivel a panaszok kezelésére történő megoldások megtalálása volt a témám fő célja, így a cég bővebb ismertetését is fontosnak tartottam. Így az olvasó átláthatja a szerepeket, a vállalati struktúrát és a fő tevékenységi körünket.

A fő téma a panaszkezelésből eredő vevői hűség volt, amely megfogalmazza a fő hipotézist, amit én a kutatásaim során alátámasztani tudtam, hiszen a tapasztalat azt mutatja, hogy a vásárló értékeli, ha kiemelten kezelik a reklamációját. Persze törekedni kell a panaszmentes működésre, de a valóságban ezt csak minimalizálni vagyunk képesek, teljesen nem lehet elkerülni. A Zalapack'96 Kft. esetében is ez a helyzet, próbáljuk minimumon tartani a problémás eseteket, de közvetítői szerepvállalásunkkal ezt nehéz elérni, hiszen a minőségi, mennyiségi problémákat illetve a határidők átlépése gyakran a gyártó beszállító partnerünkön múlik, így a fő problémacsoport felismerése után kerestem a megoldásokat, melyek segíthetnek. Ezek megoldására különböző ábrák készítésével kerestem a választ.

Foglalkoztam a front- és a háttér munkatársak szerepével a különböző panaszhelyzetek kialakulásakor, mivel ez is fontos tényező a folyamat kialakításában. A panaszmenedzsment folyamata a Zalapack'96 Kft.-nél egyelőre még bizonyos újításokra és javításra szorul, hiszen nincsen gondosan kidolgozva. Ennek tudatában kerestem a megoldásokat, melyekhez a különböző ábrákat, saját tapasztalataimat és az általam készített mélyinterjút használtam fel. Fontos, hogy a vállalkozás reálisan lássa a saját hibáit, melyhez számba kell venni a jellemző hibákat és feltenni a kérdést, hogy vajon ezek miért jelentkeznek újra és újra. Ezek felismerése után könnyen javítható a panaszkezelési folyamat, melynek ismerete fontos minden ott dolgozó alkalmazott számára.

A paradoxon jelenséget tehát nem szabad figyelmen kívül hagyni, és fontos, hogy elismerjük a hibáinkat és segítőkészen álljunk a vásárló rendelkezésére. Egy esetleges kisebb pénzügyi kiesés, lehet, hosszabb távon nagyobb bevételt eredményez, mint ha ragaszkodunk az igazunkhoz, nem kompenzálunk. Utóbbival a partner elvesztést kockáztatjuk, mellyel a jövőbeni bevételektől eshetünk el.

Zárásként javaslatokat fogalmaztam meg, melyekkel javulást érhetünk el a panaszkezelés területén. Ezekhez a kutatási és elméleti vonatkozásokból egyaránt merítettem ötleteket.

Köszönöm a figyelmet!