

KOLOS Krisztina – KENESEI Zsófia – SZILVAI Zsolt

A DISZTRIBUTÍV IGAZSÁGOSSÁG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE A SZOLGÁLTATÓVÁLLALAT NÉZŐPONTJÁBÓL

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

Kulcsszavak: vevői panaszkezelés, igazságelmélet, disztributív igazságosság, kompenzáció

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

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

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

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

Elméleti háttér

Az alkalmazottak szerepe a szolgáltatásoknál

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

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

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

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

Amennyiben az alkalmazott felhatalmazást kap a felmerülő panaszok kezelésére, a vevő és az alkalmazott közötti interakciót meghatározzák az émociók mind a vevő, mind pedig az alkalmazott részéről. Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott hangsúlyosan az émociók szerepével. Ezek közül kiemeljük az érzelmi munka koncepcióját, amely az emberi erőforrás területéről kiindulva a szolgáltatásmarketing szakirodalmában is meghonosodott. Lazányi (2009) kutatásában például az érzelmi munkát befolyásoló tényezőket vizsgálja, és a fogalmat úgy értelmezi, mint azon érzelmek átélését, amelyek az alkalmazottak munkavégzéséhez kötődnek. Feltételezése szerint az érzelmi munka növeli a munkavégzés hatékonyságát. Az érzelmi munka koncepciójának további finomítása eredményezte az alkalmazottak érzelmkimutatása koncepciót (Ashforth – Humphrey, 1993).

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

és végső soron kihat a szolgáltatással való elégedettségükre.

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

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

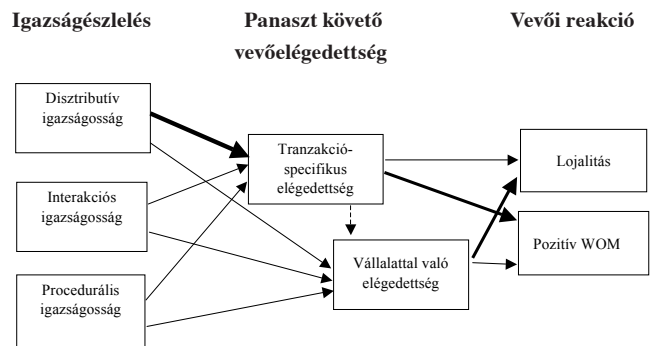
Az észlelt igazságosság elmélete

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

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

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

Az igazságosság dimenziói és a fogyasztói reakciók



Jelmagyarázat:

vastag vonal: mindkét kutatásban szignifikáns hatás
 vékony vonal: csak az egyik kutatásban szignifikáns hatás
 szaggatott vonal: egyik kutatásban sem szignifikáns hatás

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

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

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

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

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

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

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

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

A disztributív igazság szerepe

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

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

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

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

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

Kutatási kérdések és módszertan

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

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

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

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

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

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

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

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

1. táblázat

A prototípus-elemzéshez használt szolgáltatások

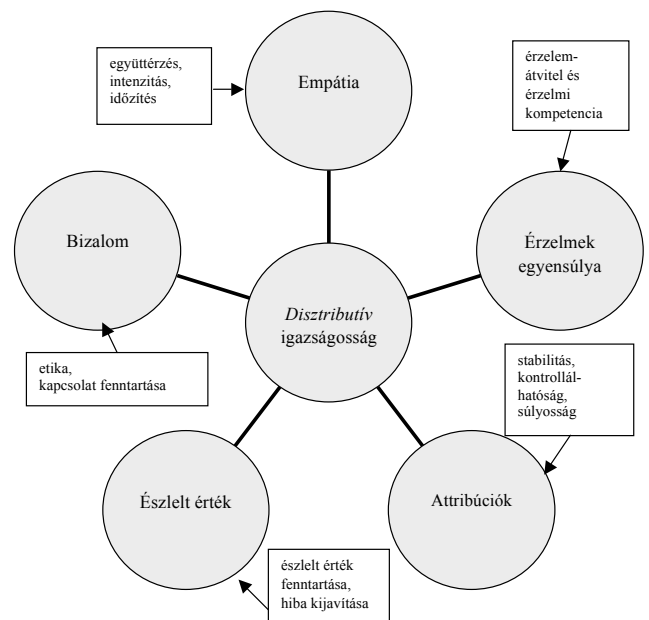
	megfogható	megfoghatatlan
emberre irányul	fodrász	oktatás
tárgyra irányul	ruhatisztítás	könyvelés

Eredmények

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

2. ábra

A disztributív igazságosság prototípusa



a. Az empátia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b. A bizalom

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

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

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

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

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

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

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

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

c. Az észlelt érték

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

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

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

an. Ekkor alternatív lehetőségként a percepciók befolyásolása mutatkozik:

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

d. Az érzelmek egyensúlya

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

e. Az attribúciók

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Összegzés

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

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

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

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

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

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

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

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

Felhasznált irodalom

- Ashforth, B. E. – Humphrey, R. H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. o.
- Bailey, J. J. – Gremler, D. D. – McCollough, M. A. (2001): Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Services Marketing Quarterly*, 23(1), 1-24. o.
- Bambauer-Sachse, S. – Rabeson, L. (2015): Determining adequate tangible compensation in service recovery processes for developed and developing countries: the role of severity and responsibility. *Journal of Retailing Consumer Services*, (22), 117–127.o.
- Batra, R. – Ahuvia, A. – Bagozzi, R. P. (2012): Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(1), 1–16.o.
- Bendapudi, N. – Leone, R. P. (2003): Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67, 14–28.o.
- Blodgett, J. G. – Wakefield, K. L. – Barnes, J. H. (1995): The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior. *Journal of Services Marketing*, 9 (4), 31-42.o.
- Blodgett, J. G. – Hill, D. J. – Tax, S. S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.o.
- Bowen, D. E. – Lawler, E. E. III (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, (Spring), 37.o.
- Bowen, D. E. – Schneider, B. (1985): Boundary Spanning Role Employees and Services Encounter. in: Czepiel – Solomon – Surprenant (eds): *The Service Encounter*. Lexington Books, 127-148.o.
- Coulter, K. S. – Coulter, R. A. (2002): Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35–50.o.
- Davidow, M. (2003): Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.o.
- Delcourt, C. – Gremler, D. D. – van Riel, A. C. R. – van Birgelen, M. (2013): Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24.o.
- Du, J. – Fan, X. – Feng, T. (2011): Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449-466. o.
- Fehr, B. (1988): Prototype Analysis of the Concepts of Love and Commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4), 557–79.o.
- Fehr, R. – Gelfand, M. J. (2010): When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 37–50.o.
- Gelbrich, K. – Roschk, H. (2011): A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14 (1), 24-43.o.
- Goodwin, C. – Ross, I. (1989): Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *CS/D&CB*, 2, 87-92.o.
- Grewal, D. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. (2008): Compensation as a Service Recovery Strategy: When Does It Work? *Journal of Retailing*, 84 (4), 424–34.o.
- Hatfield, E. – Cacioppo, J. T. – Rapson, R. L. (1994): *Emotional contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Hoffman, K. D. – Kelley, S. W. – Rotalsky, H. M. (1995): Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.o.
- Hoffman, K. D. – Kelley, S. W. – Rotalsky, H. M. (2016): Retrospective: tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 7 – 10.o.
- Homans, G. C. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1984): Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.o.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2008): A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, 39 (5), 27-39.o.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó
- Lazányi, K. (2011): *Érzelmek a munkahelyen*. Vezetéstudomány, 42(4), 46-61. o.
- Kolos K. – Kenesei Zs. (2009): The role of emotions and perceived control in the recovery strategy of service companies. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3-4, 65-68. o.

- La, S. – Choi, B.* (2012): The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *The Service Industries Journal*, 32(1), 105–125.o.
- Lovelock, C. H. – Gummesson, E.* (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.o.
- Malhotra, N. K. – Simon J.* (szerk) (2009): Marketing-kutatás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mattila, A. S. – Patterson, P.* (2004): Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-46.o.
- Maxham III, J. G. – Netemeyer, R. G.* (2002): Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239–252.o.
- McCullough, M. A. – Berry, L. L. – Yadav, M. S.* (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.o.
- Orsingher, C.- Valentini, S.- de Angelis, M.* (2010): A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (Spring), 169-186.o.
- Pugh, S. D.* (2001): Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027. o
- Roggeveen, A. L. – Tsiros, M. – Grewal, D.* (2012): Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 771–790.o.
- Rosch, E.* (1975): Cognitive Representations of Semantic Categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104 (3), 192–233.o.
- Roschk, H. – Gelbrich, K.* (2014): Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195-211.o.
- Roschk, H. – Kaiser, S.* (2013): The Nature of an Apology: An Experimental Study on how to Apologize after a Service Failure. *Marketing Letters*, 24 (3), 293-30.o.
- Shaver, P. – Schwartz, J. – Kirson, D. – O’Connor, C.* (1987): Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1061–86.o.
- Smith, A. K.- Bolton, R. N.- Wagner, J.* (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (August), 356-372.o.
- Sparks, B. A. – Fredline, E.* (2007): Providing an explanation for service failure: context, content and customer responses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31, 241-260.o.
- Swanson, S. C. – Kelley, S. W.* (2001): Attributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 50-65. o.
- Tax, S. S. – Brown, S. W. – Chandrashekar, M.* (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.o.
- Thoits, P. A.* (1989): The sociology of emotion. in: W. R. Scott – J. Blake (Eds.): *Annual review of sociology*. Palo Alto: Annual Reviews, 317-342.o..
- Walster, E. – Berscheid, E. – Walster, G. W.* (1973): New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151-176.o.
- Wirtz, J. – Mattila, A. S.* (2004): Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.o.